



CAI
TB 11
-1990
M 17

Management Category

Position Evaluation Plan

CA1
TRB 11
-1990
M17

MANAGEMENT CATEGORY POSITION EVALUATION PLAN

Issued by: Organization and Classification Policy
Management Category
Personnel Policy Branch
Treasury Board Secretariat

April, 1990



©Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT43-88/1990
ISBN 0-660-55758-4

TABLE OF CONTENTS

SECTION ONE:	INTRODUCTION	Page 1
SECTION TWO:	THE THREE EVALUATION FACTORS	
	- KNOW-HOW	Page 7
	- PROBLEM SOLVING	Page 12
	- ACCOUNTABILITY	Page 16
SECTION THREE:	USING THE BENCHMARKS	Page 22
SECTION FOUR:	EVALUATION CHECKS	Page 27
APPENDIX A:		Page A-1
	Definitions: Management Category	
	Executive and Senior Management Groups	
APPENDIX B:		Page A-3
	Hay Guide Charts	
APPENDIX C:		
	Benchmark Positions	Separate Volume

Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

SECTION ONE INTRODUCTION

The purpose of this manual is to provide participants in the evaluation process with a sound understanding of the approach used to evaluate positions in the Management Category. It is an appropriate guide for both classification officers and line managers, working alone or in committee.

The evaluation method which is used is the Hay Guide Chart-Profile Method ("the Hay system"). This manual represents the latest up-dating of the system and supersedes all previous editions of the Management Category Classification Standard.

The manual is designed to act as a consistent reference source not as a rigid blueprint. It does not attempt to provide detailed answers to every question but rather guidelines to help evaluators make *informed, common sense, rational and defensible applications of the information given in this book and in the evaluation training sessions.*

The manual is divided into four sections providing the four sets of tools you will need to make evaluations and provide rationale statements:

- | | |
|------------------|---|
| Section 1 | a brief introduction about the job evaluation process, plus some tips for using the Hay technology |
| Section 2 | an explanation of the <i>three evaluation factors</i> of the Hay system:
Know-How
Problem Solving
Accountability |
| Section 3 | an explanation of how to use the <i>benchmark positions</i> which appear in Appendix C |
| Section 4 | examples of <i>evaluation checks</i> to ensure new evaluations are appropriate |

In the Appendices you will find:

- o definitions of the Management Category, (Executive Group and Senior Management Group)
- o the breakpoints between classification levels
- o copies of the Hay Guide Charts
- o the benchmark positions

THE JOB EVALUATION PROCESS

Evaluations may be done by classification officers or line managers working alone or in committees. The evaluation *process* is the same for both, except that in the committee approach, consensus building has to be included at each step.

1) Understand the Job Content

You will need an up-to-date job description of the position in question and an organization chart indicating where the job fits. You will also require detailed information (including evaluations) for the superior and peer positions in the organization. If there is any confusion using these sources of information, check with the information source, (ie: the line manager).

2) Evaluate the Position

Using the three evaluation factors of the Hay system (described in Section Two) and the benchmark evaluations in Appendix C, evaluate the position and total the points.

3) Double Check the Evaluation

Using the percentage and profile tests described in Section Four, test whether the evaluation makes sense.

4) Reconcile the Evaluation with Others Around It

Using the existing organizational chart and evaluations of other jobs in the department or agency, re-test the validity of the evaluation. The benchmarks in Appendix C will help as well.

5) Document the Evaluation

Once you are confident that the evaluation is solid you will need to support it with a written rationale (examples provided in Appendix C.)

6) Rank the Position

Finally, you will need to rank the job based on the number of evaluation points you have assigned to the job. The spectrum of evaluation points is arranged in bands marked by breakpoints, (see Appendix A).

EVALUATION TIPS

1) Understanding The Numbering System

The numbering system on each chart is geometric, based on a 15% step difference from one number to the next.

For example: from 350 to 400 to 460 to 528 to 608 to 700, etc. on the Know-How and Accountability Charts.

The concept of these 15% step differences is central to the Hay system. However, the step differences should not be taken as distinct breaks but as *points along a continuum*.

For example: The sub-element of Management Know-How is represented by five columns across the top of the Know-How Guide Chart. This does not mean that there are five discrete levels of Management Know-How but simply that there are five points along this continuum.

2) Using the Numbering System: Perception of Differences

The numbering system provides a structured format around which decisions can be made about the evaluation points to be assigned. However, *informed common sense* plays the critical role in what those decisions will be.

For example: the end result of the evaluation of a job on any factor is that the job has been slotted into a single box on the relative Guide Chart. However, in that box (or slot) there is more than one number:

528
608
700

Having a final choice permits fine-tuning of the evaluation based on:

- o **Your confidence in the validity of the slot selected.** Given that the Guide Chart represents a continuum on each sub-element, it is possible to select an evaluation slot and still be aware that it does not completely reflect your final opinion. In this case, you would use the lower or higher number in the slot.

- o **Relative comparisons between the job and others around it.** If two jobs end up in the same slot, relative differences between them can be shown by assigning a higher number from the slot to one of the jobs.

The following definitions may provide some additional **guidelines** in determining differences in points:

No Differences

There is no need to assign a different point level if you can see no measurable difference between the degree to which a sub-element or factor is apparent in two jobs.

Barely Noticeable Differences

If you can see a difference between two jobs but only after considerable analysis of both, you have what is referred to as a barely noticeable difference. This will probably be best represented by a one step difference in the points assigned.

For example: from 350 to 400.

Clear Differences

If you see a clear difference between the two jobs, but again, only after a thorough analysis of both, the difference is probably two steps.

For example: from 350 to 460.

Obvious Differences

If a difference can be readily seen, even on superficial study of the two positions, then there is an obvious difference which will result in a three step difference or more.

For example: from 350 to 528 or more.

Note: when comparing a new evaluation to a previously evaluated job or a benchmark job, such an obvious difference might indicate that the wrong job is being used for comparison purposes and a more appropriate one should be found, at least on this factor.

The numbering system is further fine tuned by the fact that the numbers overlap, as in the example below:

350	460
400	528
460	608

In this case, 460 is a cross-over number. Such overlapping numbers permit the evaluator to select the most appropriate box and still be able to reflect a point value that could have been reached from another box.

3) Influence Up or Down

Management positions are typically dynamic and individual. Therefore, the definitions of the various levels in each of the sub-elements on the Guide Charts are intentionally general rather than specific. They provide guidelines not absolute rules.

Once again, informed judgement in the perception of differences along the continuum is required.

For example: an evaluator could decide that a job is a **G IV 3** on the Know-How Chart but recognize that it could be moving towards the H level of practical/technical/specialized Know-How. This would mean that there was a "pull" or influence upwards on the evaluation for that sub-element and thus on the factor as a whole.

There are two steps in dealing with this:

- 1) indicate on the evaluation where the influence up or down occurs. This is most easily done by placing an arrow beside the element in the evaluation (in this case, **G↑ IV 3**).
- 2) choose the higher or lower number of points available in the box into which you have slotted the job on the Guide Chart, (in this case **1056** as opposed to 800 or 920 on the Know-How Guide Chart).

These two actions will remind you where to look when reviewing an evaluation and will also indicate how best to write the rationale statement.

4) Shaded Areas on the Guide Charts

The Guide Charts have been produced with some areas shaded. The shaded areas should serve as red flags during the evaluation process. While it is possible to have evaluations that are slotted into these areas, it would be most unusual. In the absence of strongly persuasive arguments to the contrary, evaluations should not fall in the shaded areas.

DEFINITION: Know-How is the sum total of every kind of knowledge and skill, however acquired, needed for competent job performance. Know-How has 3 components, the requirements for:

- **Practical, Technical Know-How** Practical procedures, specialized techniques, and scientific disciplines
- **Managerial Know-How** Know-How of guiding and integrating the diversified functions involved in managerial situations of an operating, supporting and/or administrative nature. The knowledge and skill may be exercised either consultatively ("thinking like a manager") or executively.
- **Human Relations Skills** Active, practicing, person-to-person skills in the area of human relationships

GOVERNMENT OF CANADA

GUIDE CHART FOR EVALUATING

KNOW-HOW

MEASURING PRACTICAL, TECHNICAL, SPECIALIZED KNOW-HOW: This type of knowledge and skill may be characterized by breadth (variety), or depth (complexity), or both. Jobs may require some combination of: various skills; some knowledge; and some specialized techniques. The evaluator has to determine what ARE NEEDED AND HOW MUCH KNOWLEDGE IS NEEDED ABOUT HOW MANY THINGS AND HOW COMPLEX THEY ARE.

FUNCTION: A group of diverse activities which, because of common objectives, similar skill requirements, and strategic importance to a company, are usually directed by a member of top management.

SUBFUNCTION: A major activity which is part of and more homogeneous than a function.

ELEMENT: A part of a subfunction; usually very specialized in nature and restricted in scope or impact.

● ● ● ● ● MANAGERIAL KNOW-HOW																							
I. LIMITED: Performance or supervision of activities which are similar as to content and objectives with appropriate awareness of other activities.					II. RELATED: Direction of a unit with activities which are relatively similar in nature and objective OR guidance of a subfunction(s) or several elements across several units.					III. DIVERSE: Direction of a large unit with activities which are noticeably different in objectives and nature of end results OR guidance of a function(s) which affects all of the organization.					IV. BROAD: Direction of a major unit with activities which are significantly different in objectives and end results OR guidance of a strategic function(s) which significantly affects the organization's planning and operations.			V. TOTAL: Management of all units and functions of the organization.					
1		2		3		1		2		3		1		2		3		1		2		3	
50	57	66	76	87	87	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	230	264	264	284	304	350	400
57	66	76	87	100	100	87	100	100	115	132	132	152	175	200	230	264	304	350	350	370	400	460	528
66	76	87	100	115	115	100	115	115	132	152	152	175	200	230	264	304	350	400	400	420	460	528	608
76	87	100	115	132	132	100	115	115	132	152	152	175	200	230	264	304	350	400	400	420	460	528	608
87	100	115	132	152	152	132	152	152	175	200	200	230	264	304	350	400	460	528	528	548	608	700	800
100	115	132	152	175	175	152	175	175	200	230	230	264	304	350	400	460	528	608	608	628	700	800	920
115	132	152	175	200	200	175	200	200	230	264	264	304	350	400	460	528	608	700	700	720	800	920	1056
132	152	175	200	230	230	200	230	230	264	304	304	350	400	460	528	608	700	800	800	820	920	1056	1216
152	175	200	230	264	264	230	264	264	304	350	350	400	460	528	608	700	800	920	920	940	1056	1216	1400
175	200	230	264	304	304	264	304	304	350	400	400	460	528	608	700	800	920	1056	1056	1076	1216	1400	1600
200	230	264	304	350	350	304	350	350	400	460	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1216	1236	1400	1600	1840
230	264	304	350	400	400	350	400	400	460	528	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	1400	1420	1600	1840	2112
264	304	350	400	460	460	400	460	460	528	608	608	700	800	920	1056	1216	1400	1600	1600	1620	1840	2112	2400
304	350	400	460	528	528	460	528	528	608	700	700	800	920	1056	1216	1400	1600	1840	1840	1860	2112	2400	2736
350	400	460	528	608	608	528	608	608	700	800	800	920	1056	1216	1400	1600	1840	2112	2112	2132	2400	2736	3120
400	460	528	608	700	700	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1400	1600	1840	2112	2400	2400	2420	2736	3120	3504
460	528	608	700	800	800	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1600	1840	2112	2400	2736	2736	2756	3120	3504	3936

PRACTICAL PROCEDURES ●																	
● ● ● ● ● HUMAN RELATIONS SKILLS																	
A BASIC UNDERSTANDING: Familiarity with simple work routines; work indoctrination.																	
B ELEMENTARY SKILL and/or KNOWLEDGE: Capable of carrying out uninvolved, standard procedures and/or using equipment or machines which are simple to operate.																	
C INTERMEDIATE SKILL and/or KNOWLEDGE: Experienced in applying methods or procedures which generally are well defined and straightforward but with occasional deviations. Skill in the use of specialized equipment may be required.																	
D EXTENDED SKILL and/or KNOWLEDGE: Accomplished in implementing practical procedures or systems which are moderately complex and/or specialized skills which require some technical knowledge (usually non-theoretical) to apply.																	
E VARIED or SPECIALIZED: A sound understanding of and skill in several activities which involve a variety of practices and precedents, OR basic understanding of the theory and principles in a scientific or similar discipline.																	
F SEASONED, DIVERSE or SPECIALIZED: Extensive knowledge and skill gained through broad or deep experience in a field (or fields) which require a command of EITHER involved, diverse practices and precedents OR scientific theory and principles OR both.																	
G BROAD or SPECIALIZED MASTERY: Determinative mastery of theories, principles and complex techniques OR the diverse cumulative equivalent gained through broad seasoning and/or special development.																	
H PROFESSIONAL EMINENCE: Externally recognized expertise in a complex scientific field or other learned discipline.																	

SPECIALIZED TECHNIQUES																	
SCIENTIFIC DISCIPLINES																	

IT IS MOST UNUSUAL TO EVALUATE POSITIONS IN THE SHADED AREAS OF THESE GUIDE CHARTS.

1. **BASIC:** Maintaining courteous and effective working relationships with others.

2. **IMPORTANT:** Understanding, influencing, or advising others in making considerations in causing action or acceptance by others.

3. **CRITICAL:** Skills in motivating, understanding, influencing, or advising others which are critical to the achievement of results through others.

SECTION TWO

THE THREE EVALUATION FACTORS

There is a Guide Chart for each of the three evaluation factors in the Hay system. These Guide Charts are customized for use in the public service and are up-dated as required.

You may begin with any one of the three Guide Charts when evaluating a position. And, with the exception of always evaluating Impact and Magnitude together on the Accountability Chart (see page 16), you may work through the sub-elements on a Guide Chart in whatever order you choose as well. In other words, there is no prescribed order to the evaluation process, so long as all three factors and all sub-elements are covered.

KNOW-HOW

DEFINITION

Know-How is the sum total of every kind of knowledge and skill, however acquired, that is needed for fully competent performance.

The two key phrases are:

however acquired

we are interested in the knowledge and skill required to do the job, not how an incumbent might have come to possess that knowledge or skill. One should be able to infer the proper requirements for the job from the job description. Examples, (such as "requires an MBA" or "requires a deep understanding of corporate law") can be helpful but if they are not backed up with examples of how these qualifications will be used in the job, they should be ignored for evaluation purposes.

fully competent

we measure the Know-How required for fully competent performance of all aspects of the job. We ignore the actual performance of any incumbents in the job (past or present) because we are measuring jobs, not people. Incumbent performance is reflected in salary administration, not job evaluation.

1. PRACTICAL TECHNICAL KNOW-HOW

HayGroup

COMPONENTS

Know-How has three sub-elements, or components:

Practical/Specialized Know-How

Knowledge about and skills in applying practical procedures, specialized techniques and scientific or technical disciplines.

Managerial Know-How

The ability to act like a manager (to direct, integrate, organize, plan, harmonize, control, evaluate activities) or to think like a manager, regardless of whether the job is an operating, support or administrative position.

Human Relations Skills

Active, practising, face-to-face skills in dealing with others.

Notice that both knowledge and skill, (possession of facts and application of techniques) are measured in Practical/Specialized Know-How and Managerial Know-How. The Human Relations sub-element only refers to the level of *skill* that is required in applying Human Relations skills. Where *knowledge about* people and their relationships is important (*for instance:* in a Personnel job) it is measured under the Practical/Specialized sub-element.

PROCESS

Evaluate the position for each of the sub-elements in whatever order you choose. When you have completed the evaluation, refer to the appropriate benchmark position for comparison purposes, (see Section Three, page 22).

For your convenience, explanations of the definitions of the three Know-How sub-elements are provided on the page facing the text describing each sub-element.

1) *MEASURING PRACTICAL / SPECIALIZED KNOW-HOW*

All jobs require some combination of knowledge of practical procedures, specialized techniques and/or scientific or other learned disciplines.

MEASURING KNOW-HOW

2. MANAGERIAL KNOW-HOW

MANAGERIAL KNOW-HOW				
I. LIMITED: Performance or supervision of activities which are similar as to content and objectives with appropriate awareness of other activities.	II. RELATED: Direction of a unit with activities which are relatively similar in nature and objective OR guidance of a sub-function(s) or several elements across several units.	III. DIVERSE: Direction of a large unit with activities which are noticeably different in objectives and nature of end results OR guidance of a function(s) which affects all of the organization.	IV. BROAD: Direction of a major unit with activities which are significantly different in objectives and end results OR guidance of a strategic function(s) which significantly affects the organization's planning and operations.	V. TOTAL: Management of all units and functions of the organization.
<p>This covers positions at the first level of supervision. These positions are close to work being done; they supervise individual workers and/or group leaders. They often must consider the requirements of relating operations when establishing priorities and scheduling work. This slot also covers positions with little or no managerial skill requirement.</p>	<p>This covers single functional department managers. Actual supervision of various activities is largely delegated. Typical managerial responsibilities include the integration of (or with) supportive activities and external coordination with other managers in planning and executing for end results. Or this covers positions which co-ordinate a function across several operating complexes in the Department.</p>	<p>This covers multifunctional managers. By multifunctional we mean either 1) managing at least two functional areas of an important nature and size, or 2) diversity in the nature of the end results of each area is important, and 3) focusing on inherently competing requirements. This covers positions which co-ordinate a major function across several operating complexes in the Department or across the Public Service.</p>	<p>This covers positions which integrate several or many of the functions of a Department into a cohesive operation. They must balance the sometimes competing or even conflicting goals and objectives of various operations in the best balanced interests of the Government as a whole. Generally, management positions beyond III transcend major operating complexes or major functions in key, strategic support or staff positions that significantly affect the Department's operations.</p>	<p>This covers positions which coordinate all of the functions of a Department (e.g. a Deputy Minister).</p>

- o In some jobs *depth* of knowledge and skill is required, (a lot of knowledge about a few things). An example would be an expert in advanced theoretical physics.
- o In others, *breadth* (or scope) of knowledge and skill is required, (some knowledge about a lot of things). An example would be the generalist who administers several different technical or functional areas.
- o In others, a *combination of both* is required.

All can be measured.

Remember that *how* the knowledge required was obtained is not essential for job evaluation purposes.

For example: a lobbyist must have a thorough knowledge of the operations of the legislature and the government. In addition, knowing the names of key legislators, their role in Parliament and their political position on issues also constitutes a form of Specialized/Practical Know-How because a thorough appreciation of the political nuances of a course of action is part of the requirements for fully competent performance. This cannot be learned in school.

Most management positions will fall in the E level or higher on the Practical/Specialized sub-element. This is because levels A - D are considered trained skill levels in which the incumbent needs only to know *what* to do and *how* to do it. From E upwards, the incumbent needs to understand which techniques are appropriate to a situation but, more importantly, *why*. This is more typical of management positions.

Notice that managers do not necessarily need the same depth of Specialized Know-How as those working below them in order to fulfil the requirements of managerial jobs. But they will require sufficient understanding of their subordinates' areas of expertise to manage the activities of those specialists. In addition, they will need Managerial Know-How.

2) **MEASURING MANAGERIAL KNOW-HOW**

Managers have to know how to manage the activities of others and how to plan, integrate, harmonize or control the results of the work of others. Managerial Know-How measures the need in the job for the incumbent to "think or act like a manager".

MEASURING KNOW-HOW

3. HUMAN RELATIONS SKILLS

••• HUMAN RELATIONS SKILLS		
1. BASIC: Maintaining courteous and effective working relationships with others.	2. IMPORTANT: Understanding, influencing and/or advising people are important considerations in causing action or acceptance by others.	3. CRITICAL: Skills in motivating, understanding and/or developing people are critical to the achievement of results through others.
<p>Human Relations skills at this level are subordinate to technical or procedural skill requirements. These jobs need not influence others in carrying out their assignments. Most nonsupervisory and specialist positions fall into this category.</p>	<p>Human Relations skills are not overriding to the success of an assignment. Normal courtesy and effectiveness with people, however, is just not enough to fulfill the needs of the position. The "2" level of Human Relations skills requires interplay with subordinates and superiors of a more intensive nature than "1". This slot is also appropriate for those positions that do some coordinating outside the incumbent's division or Department. "Technical" managers tend to fall in this slot.</p>	<p>Positions at this level are required to motivate, convince, or sell people successfully to attain end results. The job requires establishing rapport, or getting others to do what they would not otherwise do. The majority of supervisory and management positions fall into this slot since they tend to be "human relations" managers.</p>

Two skills are critically important in this sub-element:

- o Managers typically need highly "*diversified*" skills to direct, co-ordinate, integrate, organize, etc. If the units or functions with which the position interacts do not need to be integrated, the Managerial Know-How is diminished. On the other hand, when the sheer size of an organizational unit is high, the complexity of the management task tends to increase.
- o Managers, both line and staff, also need to be able to think *conceptually*, to mentally integrate:
 - organizational issues
 - structure
 - staffing
 - development of people
 - appraisal and recognition
 - policy making and long range planning
 - administration
 - tactical planning
 - execution
 - review and control
 - integration of functions
 - balancing of competing resources
 - human vs material resources
 - prioritizing resource needs

While the size and complexity of the organizational unit tends to have a bearing on the breadth of Managerial skills needed, (as mentioned above), the correlation of size and required Managerial Know-How should not be taken as automatic.

For example: the same conceptual skills may be needed in managing a small unit with highly diverse functions as in managing a large, homogeneous one.

3) **MEASURING HUMAN RELATIONS SKILLS**

This sub-element refers to an individual's skill in getting others to respond favourably to one's point of view or in empathizing with people, (as in the case of counselling positions). Both skills are based on personal qualities and capabilities.

Naturally, all jobs require people to interact and therefore display some human relations skills. However, the *requirement* for such skills on the job is measured as a 1, 2 or 3, depending on the degree and objective of the interactions.

For example: jobs in which the incumbent simply passes on information will score lower than jobs requiring the motivation of staff or external stakeholders.

SELECTING THE KNOW-HOW POINTS

By the time the job has been evaluated on all three sub-elements, it has been slotted into a single box on the Know-How Guide Chart. Choose one of the three available numbers based on the guidelines presented in **EVALUATION TIPS - Using the Numbering System** (Section One, page 3)

DEFINITION: Problem Solving is the original, self-starting thinking required by the job to: (1) identify, (2) define, and (3) resolve a problem. "You think with what you know" . . . this is true of even the most creative work. The raw material of any thinking is knowledge of facts, principles and means. Ideas are put together from something already there. Therefore, Problem Solving is treated as a percentage utilization of Know-How.

Problem solving has two components:

- **THE THINKING ENVIRONMENT:** the extent to which assistance or guidance is available from others or from past practice or precedents.
- **THE THINKING CHALLENGE:** the novelty and complexity of the thinking to be done.

GOVERNMENT OF CANADA

MEASURING PROBLEM SOLVING: Problem Solving measures the intensity of the mental process which employs Know-How in analyzing, evaluating, creating, reasoning, arriving at and making conclusions. To the extent that thinking is circumscribed by standards, covered by precedents, or referred to others Problem Solving is diminished, and the emphasis correspondingly is on Know-How.

N.B. The evaluation of **PROBLEM SOLVING** should be made without reference to the job's freedom to make decisions or take action; decision making is measured on the **ACCOUNTABILITY** Chart.

GUIDE CHART FOR EVALUATING
PROBLEM SOLVING

● ● ● THINKING CHALLENGE									
		1. REPETITIVE Identical situations requiring solution by simple choice of known things.	2. PATTERNED Similar situations requiring solution by discriminating choice of known things.	3. VARIABLE Differing situations requiring search for solutions within area of known things. Appropriate action selected based on experience.	4. ADAPTIVE Variable situations requiring analytical, interpretative, evaluative, and/or constructive thinking. Answer arrived at after thinking process.	5. CREATIVE Novel or nonrecurring, pathfinding situations in complex administrative or research situations requiring the development of new concepts and imaginative approaches.			
● ● ● THINKING ENVIRONMENT	A HIGHLY STRUCTURED: Thinking within very detailed and precisely defined rules and instructions and/or with continually present assistance.	10%	14%	19%	25%	33%	A	33%	38%
	B ROUTINE: Thinking within detailed standard practices and instructions and/or with immediately available assistance or examples.	12%	16%	22%	29%	38%	B	38%	43%
	C SEMI-ROUTINE: Thinking within well-defined, somewhat diversified procedures; many precedents covering most situations and/or readily available assistance.	14%	19%	25%	33%	43%	C	43%	50%
	D STANDARDIZED: Thinking within clear but substantially diversified procedures; precedents covering many situations and/or access to assistance.	16%	22%	29%	38%	50%	D	50%	57%
	E CLEARLY DEFINED: Thinking within a well defined frame of reference and toward specific objectives, in situations characterized by specific policies, functional practices and precedents.	19%	25%	33%	43%	57%	E	57%	66%
	F GENERALLY DEFINED: Thinking within a general frame of reference toward functional objectives, in situations with some nebulous, intangible, or unstructured aspects.	22%	29%	38%	50%	66%	F	66%	76%
	G BROADLY DEFINED: Thinking within concepts, principles, and broad guidelines toward the organization's objectives or functional goals; many nebulous, intangible, or unstructured aspects to the environment.	25%	33%	43%	57%	76%	G	76%	87%
	H ABSTRACT: Thinking within organization philosophy and/or natural laws and/or principles governing human affairs.	29%	38%	50%	66%	87%	H	87%	

HayGroup

copyright Hay
Management
Consultants

IT IS MOST UNUSUAL TO EVALUATE
POSITIONS IN THE SHADED AREAS OF
THESE GUIDE CHARTS.

STEP
BELOW

STEP
VALUES

2432
2112
1840
-1600-
1400
1216
1056
920
-800-
700
608
528
460
-400-
350
304
264
230
-200-
175
152
132
115
100-
87
76
66
57
-50-
43
38
33
29
-25-
22
19
16
14
-12-
10
9
8
7
-6-

PROBLEM SOLVING

DEFINITION

Problem Solving is the opportunity to put Know-How to use in original, self-starting thinking to solve problems on the job.

Three things are important in the definition of Problem Solving:

<i>thinking</i>	Problem Solving is mental activity. It does not necessarily mean problem resolution. Therefore, we measure the degree to which the job requires the incumbent to stop and think, reflect and work consciously with the Know-How component. Notice that this mental manipulation of knowledge is different from the straight application of skill.
<i>original</i>	to the extent that the opportunity to problem solve is circumscribed by legislation, policy, standards, precedents or the input of others, the value of Problem Solving is diminished.
<i>self-starting</i>	the raw material of any thinking is knowledge. Ideas are put together from what is already known in a mental process which identifies, defines and (possibly) resolves a problem. That is why Problem Solving is Know-How put to use. To describe this relationship, Problem Solving points are calculated as a percentage of the Know-How points assigned to the job.

COMPONENTS

Problem Solving has two sub-elements:

Thinking Environment

How much help or assistance is available to the incumbent in solving problems.

Thinking Challenge

The complexity or novelty of the thinking required on the job.

MEASURING PROBLEM SOLVING

1. THINKING ENVIRONMENT

* THINKING ENVIRONMENT	
A HIGHLY STRUCTURED: Thinking within very detailed and precisely defined rules and instructions and/or with continually present assistance.	Rules are very basic and instructions quite specific (mostly oral orders), saying "don't think, do". Example: "File only red copies"; "dispatch mail on hand at 3 and 6 p.m."; "mail according to class and weight rate schedule"; "sweep hallway and return for further work assignments".
B ROUTINE: Thinking within detailed standard practices and instructions and/or with immediately available assistance or examples.	This slot covers a number of the positions in the clerical hierarchy. Thinking restrictions are less severe than in Slot A; positions carry out specific assignments according to established routines or standing instructions, or until instructed to do otherwise.
C SEMI-ROUTINE: Thinking within well-defined, somewhat diversified procedures; many precedents covering most situations and/or readily available assistance.	There is a definite crossover between B and C. Now the thinking environment has the somewhat less limiting aspects of procedures, rather than instructions; or the past practice of doing something the government way. Many clerical nonsupervisory jobs are covered by this slot.
D STANDARDIZED: Thinking within clear but substantially diversified procedures; precedents covering many situations and/or access to assistance.	Positions must resolve a course of action within diversified, yet explicit, well established procedures. There is some leeway as to how to resolve the problems due to the variety of procedures or standards available. Unusual situations at variance with procedures and instructions are referred upwards for assistance or further definition.
E CLEARLY DEFINED: Thinking within a well defined frame of reference and toward specific objectives, in situations characterized by specific policies, functional practices and precedents.	Again we have a definite crossover from the preceding slot. Policies, even though clearly defined, are less limiting than procedures. The "what" is distinctly stated; the "how" is largely determined by the incumbent's own judgment, based on principles. By principles we mean those of disciplines such as engineering, law, accounting, etc.
F GENERALLY DEFINED: Thinking within a general frame of reference toward functional objectives, in situations with some nebulous, intangible, or unstructured aspects.	The determination of the "what to do" in applying broad policies to solve the problem is largely left up to the incumbent. However, the objectives themselves would tend to be stated rather clearly, but not in as specific terms as in E.
G BROADLY DEFINED: Thinking within concepts, principles, and broad guidelines toward the organization's objectives or functional goals; many nebulous, intangible, or unstructured aspects to the environment.	This slot covers positions concerned with determining the major functional directions a Department takes. The what is specified in only very general terms. The objectives must be determined for achieving government policy. Jobs at this level translate overall government policy into broad function or Departmental direction. The jobs are close to the very top where overall government direction is being considered.
H ABSTRACT: Thinking within organization philosophy and/or natural laws and/or principles governing human affairs.	Positions at this level ponder about the nature, role and size of the Federal Public Service.

PROCESS

You may start with either component when evaluating the job. Again, the expanded definitions that are given on this and the following facing pages will help you decide where to position the job on that sub-element.

1) *MEASURING THE THINKING ENVIRONMENT*

The solving of problems is done within an *organizational environment*. Governmental, departmental or functional goals, policies, objectives, practices, procedures, or instructions exist to help people deal with problems. At the same time, supervisors or other people may also provide help in solving the problems.

The degree to which these sources of help are available on the job affect the evaluation of the Thinking Environment sub-element. *For instance:*

Instructions these can be *detailed* (such as how to operate a machine) or *routine*:

for example: how to do a regular task with the minimum of thinking required.

Procedures these show how to follow through on policy and provide guidelines for a course of action. They may be set up as *standards* (models or specific examples to follow) or *precedents* (procedures which can authorize or justify solutions in similar situations).

Policies these are settled courses of action which are determined by senior management to be followed throughout the organization. They are based on *principles* (rules of action).

Generally, most management positions will fall between D and G on the Thinking Environment scale. The thinking is aided by procedures or policies, not detailed instructions.

2) *MEASURING THE THINKING CHALLENGE*

The complexity of the problems (how difficult or different they are), affects the type of mental activity required.

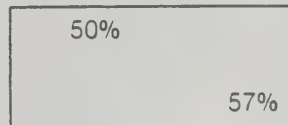
2. THINKING CHALLENGE

● ● T H I N K I N G C H A L L E N G E				
1. REPETITIVE: Identical situations requiring solution by simple choice of known things.	2. PATTERNED Similar situations requiring solution by discriminating choice of known things.	3. VARIABLE Differing situations requiring search for solutions within areas of known things. Appropriate action selected based on experience.	4. ADAPTIVE Variable situations requiring analytical, interpretative, evaluative, and/or constructive thinking. Answer arrived at after thinking process.	5. CREATIVE: Novel or nonrecurring pathfinding situations in complex administrative or research situations requiring the development of new concepts and imaginative approaches.
Jobs at this level require the recall of specific known things in simple, stable and repetitive situations. An example might be a job that requires sorting out black and white balls. File clerks and mail distribution clerks are examples of this level.	Here the incumbent makes a choice of applicable learned things in traditional situations. It is akin to sorting twenty gray balls into three shades of gray. Many secretarial, clerical, and machine operator jobs are at this level.	Here the person in the job makes choices of relevant learned things in situations that may present some new material, but this material conforms to established patterns and modes. Variable incidents being confronted with a number of different questions, each having several different answers to fit. It is a pick and choose situation. Decisions can still be made rather rapidly based on prior knowledge or experience, as opposed to fitting a prescribed pattern (as in 2), or the necessity to be more methodical in defining the problem and solution. At "3" the answers would have previously been found by an experienced incumbent; the incumbent must select the most appropriate answer or combination of answers based on this experience.	This level of thinking means <i>innovative constructive thinking</i> where the response often involves study or contemplation. The incumbent defines the problem, develops alternatives and develops a course of action. At "4" the answers can not be selected from some that are already known; it is up to the incumbent to come up with the appropriate response, solution or answer.	In complex administrative or research situations, this applies to truly creative thinking about something never done before, within or by the Government. The position must be structured so that this requirement is a significant part of the job. This thinking may be required by a Deputy Minister in developing long range strategic plans and in considering the full range of operational, managerial and external, social, or policy issues that are necessary at this level.

No position uses problem solving thinking at a constant high pitch. Therefore, it is necessary to select the normal, usual level of thinking required. Most managerial jobs will score a 3 or a 4. (1 and 2 are more appropriate for non-supervisory situations.)

SELECTING THE PROBLEM SOLVING PERCENTAGE

Once the job has been evaluated on both sub-elements it will have been slotted into a box containing two possible percentages. *For example:*



Historical practice is to select the lower percentage if you think your evaluation is solid or if there is an influence downwards. You would choose the higher percentage when you think there is an influence upwards on the evaluation.

DETERMINING PROBLEM SOLVING POINTS

You should use the chart on the following page to obtain the Problem Solving points that are the result of the percentage you have selected:

- o find the number of Know-How points that you assigned to the job along the top line of the chart
- o find the percentage that you have assigned for Problem Solving in the column running down the left-hand side of the chart
- o where the two lines intersect is the number of points for Problem Solving.

For example: a job that scored 528 points on Know-How for which you had selected 50% for the Problem Solving component would score a total of 264 points for Problem Solving.

DOUBLE CHECKING THE PROBLEM SOLVING EVALUATION

- 1) Before leaving the evaluation of the job for Problem Solving you should *double check the appropriateness of the relationship of Problem Solving points to the Know-How points.*

TO FIND PROBLEM SOLVING POINTS, READ OFF WHERE KNOW-HOW SCORE AND PROBLEM SOLVING % INTERSECT																																		
<div>Know-How Points</div>																																		
<div>% PS</div>	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	<div>% PS</div>								
87%	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	87%							
76%	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	76%						
66%	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	66%					
57%	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	57%				
50%	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	50%			
43%	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	43%		
38%	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	38%	
33%	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	33%

Most Likely

Less Likely

Unlikely

Since Problem Solving is the application of Know-How, it is reasonable to expect that there should be a relationship between the requirement for Know-How and the opportunity to use it in solving problems on the job. Experienced evaluators have found that such relationships fall into patterns (as shown by the Most Likely, Less Likely and Unlikely shadings on the chart on the facing page). The percentage you have selected should fall within the Most Likely/Less Likely guidelines:

- Normally, an evaluation should fall in the Most Likely areas.
 - It is acceptable to have an evaluation fall in the Less Likely category *so long as you can support it with sound reasons.*
 - If your evaluation results in a Problem Solving point total that falls in the Unlikely shaded area, you should double check your evaluation of both Know-How and Problem Solving very carefully.
- 2) You should also *double check the Problem Solving percentage chosen against those for other positions in the department.*

Notice that you do not compare Problem Solving points. These cannot give a pure basis for comparisons since they are the result of multiplying the Know-How points previously assigned to the job by the Problem Solving percentage. Therefore, you always compare step differences between *percentages*.

For example: from 50% to 57%

GENERAL: Accountability is the measurement of the degree to which a job is responsible for achieving results and the importance of those results to the organization. For ACCOUNTABILITY, there are three components IN THE FOLLOWING ORDER OF IMPORTANCE:

- **FREEDOM TO ACT:** The degree to which personal or procedural control exists, as defined in the left-hand column.
- **IMPACT:** As defined at upper right
- **MAGNITUDE:** The size of the unit or function (as indicated by dynamic annual dollars) most clearly affected by the job

N.B. Magnitude and Impact must fit together; neither can be final or meaningful without being related to the other

● ● ● **MAGNITUDE**
(annual basis)

The AMI equivalent for _____ is _____

A PRESCRIBED: These jobs are subject to direct and detailed instructions: close supervision.

B CONTROLLED: These jobs are subject to instructions and established work routines; close supervision.

C STANDARDIZED: These jobs are subject, wholly or in part, to standardized practices and procedures, general work instructions; supervision of progress and results.

D **GENERALLY REGULATED:** These jobs are subject, wholly or in part, to practices and procedures covered by precedents or well-defined policies; supervisory review.

● **FREED** - The "What" is given, the "How" is policy. These jobs, by their nature or size, are subject to Board practice and procedures covered by functional precedents and policies; achievement of a circumscribed operational activity, direction from well-defined objectives.

of a general nature.

G SENIOR GUIDANCE: These jobs, by reason of their size, independent complexity and high degree of effect on department results are subject only to general guidance from top-most management

H MINISTERIAL GUIDANCE: These jobs are subject only to guidance and restrictions from the Minister, legislation and public reaction

IT IS MOST UNUSUAL TO EVALUATE POSITIONS IN THE SHADED AREAS OF THESE GUIDE CHARTS.

GOVERNMENT OF CANADA

GUIDE CHART FOR EVALUATING ACCOUNTABILITY

[illegible]

COPYRIGHT Hay
Management
Consultants

Hay
Management
Consultants

ACCOUNTABILITY

DEFINITION

Accountability is used to measure the degree to which a job is answerable for actions and for the consequences of those actions.

In other words, Accountability reflects the opportunity on the job to bring about some specific end results.

COMPONENTS

Accountability has three components of which *Freedom to Act is the most important*. The three components are:

Freedom to Act

The freedom the incumbent has to make decisions and carry them out.

Impact

How direct the job's influence is on the end results of a unit, function or program.

Magnitude

The general size of the unit, function or program affected.

PROCESS

You can choose in which order to measure the components of Accountability so long as you measure Impact and Magnitude together. The reason you do this is because most jobs affect (impact on) a number of units, functions or programs. Depending on the role of the position in these different contexts, there will be different possible combinations of Magnitude and Impact. You need to test these combinations to find the most appropriate one for the job.

However, since Freedom to Act is a composite of the freedom (or restraint) given the job in *all* its various roles, *the evaluation of Freedom to Act should not be modified because of the Magnitude/Impact combination selected.*

MEASURING ACCOUNTABILITY

1. FREEDOM TO ACT

•	FREEDOM TO ACT				
•	A PRESCRIBED: These jobs are subject to direct and detailed instructions; Close supervision				Jobs at this level do exactly as told. No variations are permitted unless specifically authorized. Supervision is on a continuing or hour-to-hour basis. Keep in mind, however, that this does not necessarily imply "personal" supervision. An example might be the night janitor working alone, where standing instructions are explicit.
	B CONTROLLED: These jobs are subject to instructions and established work routines; Close supervision				The work routines permit some rearrangement of work sequence, and supervision is less stringent. For example, a secretary has a set routine, close supervision provided by the clearly defined nature of the work, but the secretary changes the sequence of the work.
	C STANDARDIZED: These jobs are subject, wholly or in part, to standardized practices and procedures, general work instructions; Supervision of progress and results				Practices and procedures permit variations in work routine. Supervision at this level is periodic both before and after the fact. This is typical of senior clerical and secretarial positions and first level supervisors and foremen.
	D GENERALLY REGULATED: These jobs are subject, wholly or in part, to practices and procedures covered by precedents or well-defined policies; Supervisory review				Here there is some latitude in modifying practices and procedures to accomplish the assignment. Review of work may be at the end of a day or week and is after the fact. Assignments at this level specify the "what" and "by when". On the light side of "D", assignments receive close supervisory attention and have very limited authority. The incumbent is controlled closely by his superior and by local work-rules and practices covering essentially all phases of his activity. This control is less stringent for solid to heavy "D"s. The incumbent has more latitude in accomplishing his assignment. By latitude here we are talking about ways to do something or how to do something, not what to do or whether to do. In A through D, the "what" and "how" are given.
	E DIRECTED: The "What" is given, the "How" is policy; these jobs by their nature or size are subject to Board practice and procedures covered by functional precedents and policies; Achievement of a circumscribed operational activity; Direction from well-defined objectives				The incumbent is free to decide how to achieve the predetermined end results. He selects the appropriate "how". Direction is through the established precedents of the functional area or direction is provided by fairly explicit policy. Review of results at this level depends upon the manager and the nature of the functional area. In looking at a job at "D" and "E", focus on the implication of "supervisory review" versus "managerial direction". In the latter case, the incumbent is pointed in the right direction and left to succeed. In the "D" level job, the incumbent is more likely to be checked. In E through F jobs, the "what" is given; the "how" is not.
	F GENERAL DIRECTION: These jobs, by their nature or size, are broadly subject to functional policies and goals; Managerial direction of a general nature				These positions are free to determine the general results. It is up to the incumbent to draw on available resources to accomplish the end results. The review of end results is done over a longer time span - six months to a year.
	G SENIOR GUIDANCE: These jobs, by reason of their size, independent complexity and high degree of effect on Department results are subject only to general guidance from top-most management				
	H MINISTERIAL GUIDANCE: These jobs are subject only to guidance and restrictions from the Minister, legislation and public reaction				These are explicitly defined on the Guide Chart and cover only the highest level positions in the Public Service.

1) **MEASURING FREEDOM TO ACT**

Freedom to Act reflects the existence or absence of constraints surrounding the job. Freedom to act within a job is circumscribed in two ways:

- o **supervisory constraints** because of the job's position within the organizational structure (namely by the boss-subordinate relationship).
- o **procedural constraints** because of the controls placed on the job through laws, regulations, policies, procedures, rules or instructions, past practices and precedents.

Both of these possible constraints lie at the heart of the real authority of the position to act, approve or make decisions. However, both forms of constraint do not have to be present for there to be limitations on Freedom to Act. In effect, what you are measuring is the latitude given to the job. That latitude is dependent on the degree to which either of the constraining forces is present.

Differing *between* degrees of supervision, direction and guidance is critically important when measuring Freedom to Act.

Supervision	In supervised work, (A through D on the Chart), both <i>what to do</i> and the <i>how to do it</i> are clearly laid out, either by a supervisor or by explicit rules and procedures. Generally speaking, any situation not covered by the instructions are referred to the supervisor. Performance of assignments is usually reviewed in detail. This category is not for management positions.
--------------------	---

Direction	In directed work, (E and F on the Chart), <i>what to do</i> is clearly established but <i>how to do it</i> is only generally prescribed. It will be subject to policies or general rules or precedents and may be supplemented by advice or suggestions from a superior but the details of how to accomplish the objective are delegated to the incumbent in the job. Results will be reviewed but not the process, under normal circumstances.
------------------	---

Guidance	In guided work the <i>what</i> is prescribed in very general terms (<i>for example</i> ; extend the road system,) but not the <i>how</i> (beyond the legislative limitations on government operations). Review is a matter of evaluating the validity of the objectives and process chosen and of appraising progress.
-----------------	---

A basic rule of thumb is that the more Freedom to Act there is in a job, the easier it should be to find examples of important decisions (not recommendations) made by the job.

For example: a senior line manager should score *higher* on Freedom to Act than an advisor to that position would because:

- o the thrust of the advisory job is in analyzing and choosing between options to solve problems, not in using Freedom to Act to implement the solution
- o the thrust of the senior line manager's job is in *carrying out* (executing) the recommendations made by the other individual.

(See Section 4, page 28 for a more detailed discussion of the balance between Problem Solving and Accountability in different jobs.)

Notice that there are fewer Freedom to Act slots on the Guide Chart than there are organizational levels in the federal government. Therefore, while management jobs will tend to be above the D level, *attempting to adopt a mechanical organization formula for slotting jobs on this sub-element is doomed to failure.*

Finally, in assessing Freedom to Act, you should look both vertically (at the superior position) and horizontally (at the importance of the roles of organizational peers) to properly evaluate the position.

2) **MEASURING IMPACT**

While Impact and Magnitude are always evaluated together, there are four specific levels of Impact to consider:

Primary Here the job is in a position to control everything of significance going on in the entity being considered (usually an organizational unit).

For example: a supervisor controls the work of the people in a unit and is answerable for their actions.

Shared This category is rarely used because it requires that *two* positions be held *jointly and equally* responsible for the end results expected of the unit, function or program. Contribution by a number of parties is much more common. Under no circumstances can accountability be shared by a subordinate and the superior.

Contributory Here the job is one of a number of positions contributing to the accomplishment of the expected results of the unit, function or program. The role may be important but the job does not have control, either exclusively (Primary Accountability) or with another job (Shared).

Indirect This applies to those jobs whose output is merged or modified with others when contributing to the end result.

For example: positions which analyze and evaluate for the purpose of *providing information*, not for making recommendations, will probably have an Indirect Impact on end results.

3) **MEASURING MAGNITUDE**

Annual, dynamic dollars have proven to be the most universally applied measure of the size of the unit, function or program. However, there are four key things to remember when measuring Magnitude:

- 1) ***Jobs do not impact on dollars.*** The dollars are merely a proxy to represent the general size of the unit, function or program which the job is impacting on.
- 2) If you are not able to name the unit, function or program represented by the dollars, it is likely you have selected the wrong dollars for measuring Magnitude.
- 3) The differentiations from one column to the next on the Magnitude scale are quite large: each column is ten times the preceding column.

For example: Magnitude 1 is up to \$100,000, 2 ranges from \$100,000 to \$1 million, and so on.

This fact, together with the overlapping of the numbers in the boxes, is an indication that Magnitude is the least important component on the Accountability Guide Chart.

- 4) The Magnitude numbers shown on the Guide Chart represent constant 1964/65 dollars. To adjust for inflation, you need to *use the Accountability Magnitude Index (AMI)*.

TABLE I
EXAMPLES OF IMPACT IN RELATION TO VARIOUS DIMENSIONS

<u>Dimensions</u>	<u>Impact of Operating Management</u>	<u>Impact of Staff or Support Function</u>	<u>Comments</u>
1. Salary, operating and maintenance budget (Used to represent an organizational unit.)	Primary	Contributory or Indirect	Impact of operating management is primary because the main accountability for unit or program end results rests with operating management. Impact of staff depends on significance of advisory and facilitating role; i.e., Policy Advisor could be C or I.
2. Capital budget (Used to represent a capital program)	Primary or Shared	Contributory, Indirect or None	Impact of operating management is Primary when feasibility, design, construction, installation and utilization are controlled by a single manager. It is less (e.g., Shared) when Public Works is involved. Impact of staff depends on significance of advisory and facilitating role.
3. Personnel costs (Used to represent the personnel function)	Contributory or Indirect	Contributory or Indirect	The number of positions which play a role in designing and/or implementing this function (e.g., central agencies, departmental managers, departmental Personnel jobs) means that no one or two positions control the significant activities necessary for Primary or Shared.

Accountability Magnitude Index

1980 - 1989

1980/81	2.45	1985/86	3.72
1981/82	2.77	1986/87	3.83
1982/83	3.06	1987/88	3.91
1983/84	3.41	1988/89	4.03
1984/85	3.61	1989/90	4.17

The AMI is adjusted each year, based on the implicit price deflator used by Statistics Canada to produce GNP data in constant dollars. To use the AMI, either multiply the numbers on the Guide Chart scale by the AMI or divide the current dollar Magnitude of the job being evaluated by the AMI.

For example: in 1989, Level 2 Magnitude would have been \$417,000 to \$4.17 million in current dollars.

The Treasury Board Secretariat provides the current AMI on request.

PUTTING MAGNITUDE AND IMPACT TOGETHER

Impact and Magnitude are always evaluated together, as described on page 16. The table on the previous and following pages provides some guidelines for evaluating certain types of government expenditures which, while typical, require clarification if there is to be consistency.

In addition, there are certain cases which require special consideration:

1) Pass-Through Dollars

You may encounter jobs where the apparent Magnitude is very large but in which a portion of the dollars are "Pass-Through Dollars". Many forms of transfer payments to individuals or other jurisdictions under social programs which are controlled largely by legislation, regulation or formula fall into this category, (*for example:* Canada Pension Plan payments).

In these cases, the position deals with the process of payment but has practically no impact in determining whether payments should be made or what payment should be made. As a result, the dollars should be wholly or significantly discounted when determining Magnitude in order to reflect that this position has little or no impact on the actual program.

TABLE I (Continued)

EXAMPLES OF IMPACT IN RELATION TO VARIOUS DIMENSIONS

<u>Dimensions</u>	<u>Impact of Operating Management</u>	<u>Impact of Staff or Support Function</u>	<u>Comments</u>
4. Purchased materials and equipment (Used to represent the purchasing function)	Shared, Contributory or Indirect	Shared, Contributory or Indirect	Impact of Department of Supply and Services people would be Contributory for the normal supply service role, or Shared where their role is one of heavy involvement in determining specifications, in addition to normal supply/service role.
5. Grants and contributions (Used to represent a program)	Contributory or Indirect	Indirect	Impact could range from Contributory to Indirect depending on the degree of: 1. Discretion in grant or contribution amounts. 2. Control over the end results expected from the grant or contribution. 3. An analysis of the program and expected results.
6. Transfer payments (Used to represent a program)	Indirect or None	None	When transfer payments are determined by formula with no discretion, the impact would likely be none. Where there is some discretion in determining amount and/or use, the impact would likely be Indirect because the position has some effect on the program

However, if the job is considered to have some influence on the program, you could add a step to the Accountability evaluation after you have measured the job's regular Impact on the unit or function.

2) **Jobs with Very Large Magnitudes**

Because of the size of the federal government budget, you may encounter some jobs with very large Magnitudes (over \$1 billion constant). Here a Magnitude of 6 or 7 is appropriate. There are specific guidelines to follow in assessing Accountability in these cases:

Magnitude of 7 \$10 billion to \$100 billion constant. Generally, this Magnitude is only used for senior positions (Director General reporting to an ADM and above) in the central agencies. These are the positions which have an impact on all of the activities of the government.

For example: the Deputy Head of a central agency could be evaluated as having an impact on the policies and programs of the entire government. However, it would be a Contributory or Indirect Impact because of the participation of other important positions in realizing the government's objectives.

SELECTING THE ACCOUNTABILITY POINTS

Your evaluation of the job on the Freedom to Act sub-element is primary in importance. However, as in the Know-How and Problem Solving Charts, your selection of one of the three numbers in a slot will be guided by comparisons with the benchmark guideposts and by your overall judgement of the three sub-elements.

TABLE I (Continued)
EXAMPLES OF IMPACT IN RELATION TO VARIOUS DIMENSIONS

<u>Dimensions</u>	<u>Impact of Operating Management</u>	<u>Impact of Staff or Support Function</u>	<u>Comments</u>
7. Revolving funds (Represents payment received from clients for services rendered)	None	None	Individual positions do not have sufficient impact on what is represented to be measured. That is, the impact is less than Indirect. Payments received should not be double-counted against corresponding expenditures, nor should they be used to reduce operating expenditures to a net figure.
8. Dimensions lying outside the Public Service such as value of the GNP.	None or Contributory or Indirect	None or Indirect	The relationship of public service positions to these dimensions is, in most cases, too remote for the measurement of any impact. Where influence can be clearly identified, the impact of operating management positions is normally Indirect and is typically exerted through legislative, regulatory or enforcement authorities. Contributory Impact could apply for operating management positions in which the degree of control over end results is considerable. Indirect Impact could apply for staff or support functions when the degree of control or influence over end results is considerable. In all these instances, the incumbent must be identified in the job description as answerable for results as well as through the performance review process.

SECTION THREE

USING THE BENCHMARK POSITIONS

Benchmark positions have two critical roles to play in the job evaluation process:

- 1) *they provide the necessary discipline of a constant set of reference points for all evaluations.* As a result, they are the key tool for ensuring consistency in the application of the Guide Chart methodology over time by evaluators throughout the federal government.
- 2) *they allow for flexibility within a disciplined framework.* Given the number and complexity of management positions to be evaluated in the public service, it would be both impossible and counter-productive to attempt to provide hard and fast solutions for every possible situation. By providing a sufficient number of benchmark positions but allowing evaluators to use their common sense in using them, both flexibility and discipline can be built into the process.

The benchmarks have been selected and edited to provide concise, appropriate references for the great variety of management jobs in the public service. They are based on actual jobs which exist or have existed. The fact that the organizational context of the actual job may have changed in no way diminishes the validity of a benchmark. It will continue to provide a clear indication of the appropriate rating for any factor for similar positions.

The benchmark reference file (Appendix C) contains a large number of sample evaluations. Using the process outlined in this manual, you should find two or three appropriate reference jobs to test the validity of any new evaluations you make. The reason you should look for more than one benchmark is so that you can get a more accurate "fix" on the job being evaluated (the subject job).

HOW TO USE THE BENCHMARKS

ORGANIZATION

The documentation for each benchmark position contains four elements:

- o a job description
- o an organization chart for the unit involved
- o the evaluation, including evaluation points, for the position
- o the rationale statement explaining the evaluation

DIRECTOR GENERAL, STRATEGIC POLICY AND PLANNING

GENERAL ACCOUNTABILITY

Is accountable for defining the Department's strategic priorities, and ensuring that they are consistent with the overall objectives and priorities of the Government.

ORGANIZATION STRUCTURE

This is one of three positions at the third level reporting to the Assistant Deputy Minister, Policy and Planning. The other two are: Director General, Communications' and Director General, Economic and Commercial Analysis.

Specific functions of the three positions reporting to the Director General, Strategic Policy and Planning are:

Director, Strategic Planning (Staff of 2) is accountable for designing and directing the Department's strategic and long-range planning and for monitoring its implementation to ensure the clear and coherent integration of long range policies and expenditure plans.

Director, Strategic Policy (Staff of 8) is accountable for developing policies and legislation of fundamental importance to the Department and its clients, ensuring wide consultation and support among those clients including other federal departments and agencies.

Director, Federal-Provincial Relations (Staff of 2) is accountable for liaising, negotiating and consulting with provincial/territorial governments on issues concerning federal policy developments of concern to them; advising the ADM, Policy and Program Planning and other senior departmental officials on federal provincial/territorial implications arising from proposals on management and ocean science related matters.

The benchmarks are sorted in two different ways for ease of referencing:

- 1) the benchmarks are arranged in groups based on job function (Index A).
- 2) there is a complete listing of all the benchmark positions by level in descending order of point totals (Index B).

PROCESS

Step One In order to *sort through the benchmarks* you will need to know:

- o where the subject job fits in the organization

For example: the number of levels from the Deputy Head

- o the job function

For example: financial, operational, advisory

- o the basic nature of the job

For example: the nature of the job may be to think deeply (as in research positions), to think broadly (as in policy development positions), to direct activities of others (as in field operations), or to administer policies and practices (as in staff positions).

- o if the job is line or staff, regional or located at headquarters

With experience, the title of the subject job is often enough to indicate where to look for suitable benchmarks. In other cases, a skimming of the job description is required. Other evaluators can also help you find good benchmarks.

However, when in doubt, there is no substitute for studying the job descriptions for a number of likely reference positions. Often this step is shortchanged, with the result that more appropriate benchmarks are ignored.

Step Two *Check your evaluation against the selected benchmarks.* If it does not "fit", it may be the fault of the evaluation or of the benchmarks selected. You should therefore review all parts of the evaluation and/or re-assess the appropriateness of the benchmark jobs selected.

DIRECTOR GENERAL, STRATEGIC POLICY AND PLANNING

NATURE AND SCOPE

The mandate of the Department is to promote and undertake programs designed to improve the management and sustained economic utilization of renewable resources, compatible with a concern for the environment. The Department is highly decentralized with major programs and activities in the areas of science, resource management and regulatory programs (i.e. inspection, regulation and enforcement) all of which have high public visibility and are politically sensitive.

The Director General, Strategic Policy and Planning is responsible for leading policy development for the Department as a whole in order to harmonize its policy activities and align them with federal, provincial and territorial interests and public needs, to ensure a coherent integration with government economic, social and international policy objectives.

The primary mandate of the Director General is to articulate the Department's overall mission and ensure it is reflected in departmental activities. The diverse and rapidly evolving environment to which departmental policies and programs must respond necessitates the development of comprehensive and integrated strategic planning which identifies and establishes a clear consistent set of departmental objectives and strategic priorities, to guide management in reallocating resources and improve the Department's ability to communicate with the public and client groups. The Director General is responsible for preparing, in close co-operation with the Comptroller, the Department's annual Strategic Overview which provides guidance to multi-year operational planning activities for the Sectors in order to ensure that the allocation of resources reflects the Department's overall mission, strategies and priorities.

The DG provides functional guidance to senior management throughout the Department in the preparation of all internal Memoranda to Cabinet, Strategy Overviews and Treasury Board submissions having potential cross-sectoral, federal-provincial, regional or international implications. These documents and all briefings to the Minister on Memoranda to Cabinet prepared by other departments which have an impact on departmental activities are reviewed by the Director General, and are modified if necessary by the DG in light of strategic policy considerations.

Two things are important here:

- 1) The benchmark jobs should be no more than 3 steps away on any factor. Point differences do not matter.
- 2) You may have to use different benchmarks to find appropriate matches on the three evaluation factors.

For example: you might find that a benchmark which provides a close fit on the Know-How factor does not work very well on the Accountability factor. You can still use it for the Know-How factor but you would have to look elsewhere for a benchmark for Accountability.

Step Three Regardless of whether or not you have had to use several reference jobs, you should *do a reality check*. You should cross-reference your evaluation against the evaluations for other jobs in the department or agency. (It is possible you would decide the other evaluations were wrong, not your own evaluation. This would mean re-evaluating those positions as well.) You could also double check your evaluation with another evaluator to make sure it is solid.

The more you use the Benchmarks, the more familiar they will become. Through use, they will become most useful as reference sources for double checking unusual evaluations.

EXAMPLE

The following comparison of a subject job with three reference positions shows how benchmarks should be used. The job description for the subject position is provided on the facing pages of this section.

Subject Job = *Director General*
 Strategic Policy and Planning

Evaluation =	Know-How	GIII3	608
	Problem Solving	F4(57)	350
	Accountability	F5C	350

			1308

DIRECTOR GENERAL, STRATEGIC POLICY AND PLANNING

NATURE AND SCOPE (continued)

The DG provides authoritative advice to Assistant Deputy Ministers, the Deputy Minister and the Minister on the establishment of the Department's policies, programs and objectives. This requires extensive knowledge of departmental programs and policies, of related industries and their programs, and of the activities of provincial and territorial governments, Central Agencies and other federal departments affecting the Department. In addition, the DG requires a thorough knowledge of the national, international, political, industrial and scientific environments and their implications for departmental programs.

Within the Department, the incumbent has frequent contact with the financial and operational planners and with the Directors of Policy and Program Co-ordination in each Sector, and extensive relations with all of the ADMs. Contacts outside the Department include regular work sessions with senior officials of major government Departments (e.g. DIAND, DRIE), the central agencies (PCO, etc.), provincial governments, executive officers of industry and unions, and a large variety of public interest groups. These contacts enable the incumbent to maintain an awareness of developments, problems, and emerging issues in the industries, to explain current government policy, to enlist support for policy initiatives and influence and/or co-ordinate the policies and programs of other federal agencies.

DIMENSIONS (Constant Dollars)

Person-Years:

Department	3,000
Subordinate	19

Subordinate Salaries	\$165,000
Departmental Budget	
Salaries and O&M	\$149 Mil

Benchmarks Selected

H-6-A Director General Policy & Evaluation

GIII3 608
F4(57) 350
F2P 304

1262

I-6-A Director General Corporate Planning

GIII3 608
F4(57) 350
F5C 400

1358

I-7-A Director General Policy & Prog. Anal.

GIII3 700
F4(57) 400
F6I 350

1450

Explanation of KNOW-HOW Evaluation

<u>Subject Job</u>	DG, Policy & Evaluation	DG, Corporate Planning	DG, Policy & Program Anal.
GIII3 608	GIII3 608	GIII3 608	GIII3 700

- 1) One consideration for relating the Know-How of the Subject Position to the benchmarks is the management structure above each position:
 - o there are the same number of layers from the Deputy Minister for the Subject Position as for the benchmarks selected
- 2) The Subject Position and the two reference positions are all accountable for a similar mix of functions on a department-wide basis.
- 3) Relative to the Subject Position, the DG, Policy and Program Analysis is a larger managerial job in that it is accountable for policy formulation for the whole department. The Subject Position is responsible for the policy development framework.

DIRECTOR GENERAL, STRATEGIC POLICY AND PLANNING

SPECIFIC ACCOUNTABILITIES

1. Ensures that strategic policy concerns of all Cabinet documents, Treasury Board Submissions and Policy statements with respect to every aspect of the Department's activities are sufficiently set out for consideration by Ministers in the case of Cabinet Documents or in reaching a policy decision in the case of policy statements.
2. Oversees the development of annual to long-term departmental strategic planning functions and activities including the development and maintenance of appropriate databases.
3. Ensures that the interests of all sectors of the Department are taken into account in the strategic planning and policy formulation process and that an acceptance and understanding of the rationale for proposed departmental policies is promoted in contacts with industry representatives.
4. Ensures that departmental policies form a coherent and integrated package and that Federal, provincial/territorial implications have been considered and are consistent with and complementary to broader government and departmental strategic objectives.
5. Recommends policy initiatives and modifications to existing policy related to specific programs of the Department and for programs of other Departments as they affect the Department.

Explanation of PROBLEM SOLVING Evaluation

<u>Subject Job</u>	DG, Policy & Evaluation	DG, Corporate Planning	DG, Policy & Program Anal.
F4(57) 350	F4(57) 350	F4(57) 350	F4(57) 400

- 1) Problem Solving at 57% is the same as the three reference positions. All are major players in the development of new directions for all departmental activities.
- 2) All positions are heavily involved in the examination of government and department-wide issues.

Explanation of ACCOUNTABILITY Evaluation

<u>Subject Job</u>	DG, Policy & Evaluation	DG, Corporate Planning	DG, Policy & Program Anal.
F5C 350	F2P 304	F5C 400	F6I 350

- 1) The Subject Position has a contributory impact on the entire department (as represented by the department's O&M budget. The role is considered as weighty as the lesser impact on programs (indirect on program budget of \$2.4 billion) of the DG, Policy and Program Analysis.
- 2) However, the Subject Position is viewed as having a slightly less significant role to play than that of the DG, Corporate Planning in its department.

SECTION FOUR EVALUATION CHECKS

Testing the appropriateness of your evaluations is an essential part of the job evaluation process. The purpose is to check whether or not you have achieved the desired result of a good "fit" between a newly evaluated job and the other, previously evaluated positions in the same unit and function. If these relationships are not appropriate or sound, the evaluation process is not complete.

There are a number of possible systems checks, (some of which have already been covered in this manual). However, the key tool that the evaluator brings to the process is his or her common sense. With experience, the common sense application of the following tools will become second nature, so that double checking evaluations becomes an integral part of the evaluation process instead of a separate step.

BENCHMARK REFERRAL

The primary tool for achieving a good evaluation fit is constant referral to the benchmarks.
There are two reasons for this:

- o *Standardization.* The benchmark evaluations have been thoroughly checked for the consistency and appropriateness of the application of the job evaluation method in their evaluations. Thus, they provide a constant standard to evaluate jobs against over time.
- o *Comprehensiveness.* In addition, there are enough benchmarks to provide examples of all job families and various levels and functions. The groupings are designed to help you locate the best reference evaluations for comparison purposes.

The method for finding appropriate benchmarks has been outlined in Section Three. However, the importance of making a thorough search for *good* benchmarks as the key evaluation check cannot be overemphasized.

RELATIONSHIP OF KNOW-HOW TO PROBLEM SOLVING

As part of the evaluation process, you should have checked whether the Know-How and Problem Solving points you assigned fell into the Most Likely, Less Likely or Unlikely patterns recognized by experienced evaluators (see page 15). For your convenience the shaded chart used in that test is reproduced on the following page.

TO FIND PROBLEM SOLVING POINTS, READ OFF WHERE KNOW-HOW SCORE AND PROBLEM SOLVING % INTERSECT																											
Know-How Points																											
<div><div>%</div><div>PS</div></div>	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	<div><div>%</div><div>PS</div></div>	
87%	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	87%
76%	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	76%
66%	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	66%
57%	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	57%
50%	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	50%
43%	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	43%
38%	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	38%
33%	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	33%

Most Likely

Less Likely

Unlikely

If your Know-How/Problem Solving combination did not fall within the Most Likely guidelines, you should have carefully reviewed both your Know-How and Problem Solving evaluations before moving on to Accountability.

PROFILE RELATIONSHIPS

The relative weight of the Know-How, Problem Solving and Accountability points in an evaluation is known as the evaluation *profile*. This profile is expressed in percentages, as in the following example of an advisory job:

	<u>K-H Points</u>	<u>P S Points</u>	<u>Acc. Points</u>	<u>Total Points</u>
	528	(50%) 264	200	992
	-----	-----	-----	-----
Profile = 53%		27%	20%	100%

The emphasis in this position is on knowledge and the use that is made of it in analyzing data, formulating plans, programs and providing advice. Much of the accountability for results resides with the person to whom the advice is given.

1) Profile Patterns Based on the Nature of the Job

Profiles can be grouped into three general categories based on the relationship of Problem Solving to Accountability:

Down Profiles Jobs which feature the use of knowledge (Know-How) in reasoning, analyzing or other forms of thinking are said to have a "down" or P profile. Problem Solving points are greater than Accountability points by one or more steps. Thus, the sample advisory job (above) has a P2 profile because Problem Solving points exceed Accountability points by two steps.

Up Profiles Jobs in which the emphasis is on responsibility for achieving results, are said to have an "up" or A profile. Accountability points are greater than Problem Solving points by one or more steps. An example of such a job might be a supervisory position with the following A4 profile:

<u>K-H Points</u>	<u>P S Points</u>	<u>Acc. Points</u>	<u>Total Points</u>
460	(43%) 200	350	1010
-----	-----	-----	-----
45%	20%	35%	100%

Level Profiles

Some jobs are balanced between these two extremes, with equal Accountability and Problem Solving points. This is called a "level" or flat profile. An example of such a job might be the manager of a unit whose staff is responsible for policy and planning:

<u>K-H Points</u>	<u>P S Points</u>	<u>Acc. Points</u>	<u>Total Points</u>
528	(43%) 230	230	988
-----	-----	-----	-----
54%	23%	23%	100%

Notice that while these three sample jobs are similar in size (992, 1010 and 988 Total Points), their profiles differ considerably. *It is this ability to "describe" the nature of the job that makes profiles an important evaluation check.*

In most cases, common sense and evaluation experience will tell you what profile to *expect* in a job. However, there is no need to work out the percentages for yourself. The table on the facing page will provide them for you. Simply:

- o Count the step difference between Problem Solving and Accountability points in your evaluation.
- o Locate this step relationship in the column headings across the top of the table. (*For example:* the P2 column for the sample advisory job on the previous page).
- o Find the Problem Solving percentage on the far left side of the table that matches the one you assigned to the job (50% in this case).
- o Where the percentage row meets the step relationship column, you will find the Profile for the job as you have evaluated it (53 -27 - 20).

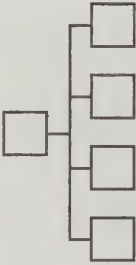
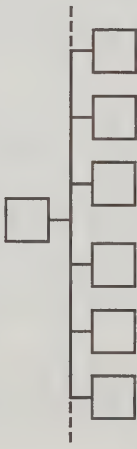
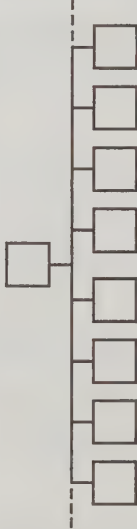
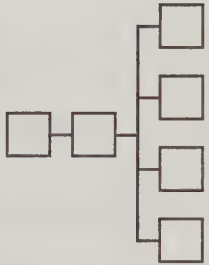
2) Profile Patterns Based on Level in the Organization

As well as finding patterns based on the nature of jobs (ie: results oriented, thinking oriented, or "balanced" jobs), evaluators have found that jobs tend to fall into patterns based on level in the organization. In general, *the higher the position, the greater the emphasis on Problem Solving and Accountability.*

For example: a typical profile for the head of an organization could be 30 -25 - 45, while the profile for a clerical position would be something like 80 -10 - 10.

CHARACTERISTIC HAY PROFILES (Percentage of KH-PS-AC)

% PS/KH	TO FIND PROFILE: IN COLUMN BELOW THAT CORRESPONDS TO STEP DIFFERENCE BETWEEN AC & PS POINTS, READ PROFILE OPPOSITE % PS/KH														
	ACTION PREDOMINATES					AC = PS		PROBLEM SOLVING PREDOMINATES							
	A4	A3	A2	A1	LEVEL	P1	P2	P3	P4						
87%	29 26 45	32 27 41	33 29 38	35 30 35	36 32 32	38 33 29	40 34 26	41 36 23	42 37 21						
76%	32 25 43	34 26 40	36 28 36	38 29 33	40 30 30	42 31 27	43 32 25	44 34 22	45 35 20						
66%	36 23 41	38 24 38	40 26 34	42 27 31	44 28 28	45 29 26	46 31 23	47 32 21	49 32 19						
57%	39 22 39	41 23 36	43 25 32	45 26 29	46 27 27	48 28 24	49 29 22	51 30 19	53 30 17						
50%	42 21 37	44 22 34	46 23 31	48 24 28	50 25 25	52 26 22	53 27 20	55 27 18	56 28 16						
43%	45 20 35	47 21 32	49 22 29	52 22 26	54 23 23	55 24 21	56 25 19	58 25 17	59 26 15						
38%	49 19 32	51 19 30	53 20 27	55 21 24	56 22 22	59 22 19	60 23 17	62 23 15	62 24 14						
33%	53 17 30	55 18 27	56 19 25	59 19 22	60 20 20	62 20 18	63 21 16	65 21 14	66 22 12						
29%	56 16 28	58 17 25	60 17 23	62 18 20	64 18 18	65 19 16	66 19 15	68 19 13	69 20 11						
25%	59 15 26	62 15 23	63 16 21	65 16 19	66 17 17	68 17 15	70 17 13	70 18 12	72 18 10						
22%	62 14 24	65 14 21	66 15 19	68 15 17	70 15 15	72 15 13	72 16 12	74 16 10	75 16 9						
19%	66 12 22	68 13 19	70 13 17	72 13 15	72 14 14	74 14 12	75 14 11	76 15 9	77 15 8						
16%	69 11 20	70 12 18	72 12 16	74 12 14	76 12 12	76 13 11	77 13 10	79 13 8	80 13 7						
14%	72 10 18	74 10 16	76 10 14	76 11 13	78 11 11	79 11 10	80 11 9	81 12 7	82 12 6						
12%	75 9 16	76 9 15	77 10 13	79 10 11	80 10 10	81 10 9	82 10 8	83 11 6	84 11 5						
10%	77 8 15	79 8 13	80 9 11	81 9 10	82 9 9	83 9 8	84 9 7	85 10 5	86 9 5						

DESIGNATION	UNIT DIAGRAM	COMMON CHARACTERISTICS	LIKELY STEP DIFFERENCES		
			KNOW HOW	% PROBLEM SOLVING	ACCOUNTA- BILITY
"Normal" Boss / Subordinate Relationship		<ul style="list-style-type: none"> – reasonable span of control – clear channels for communication – balance between subordinates – management delegation 	2	1	3
Lean Staff		<ul style="list-style-type: none"> – broad span of control – communication processes fuzzy – imbalance between subordinate positions – management and decision-making centralized 	3	1 or 2	3 to 5
Missing Level		<ul style="list-style-type: none"> – large span of control – communication of tasks only – large differentials in subordinate positions – management decision-making highly centralized 	4	2	5 to 7
One on One		<ul style="list-style-type: none"> – one subordinate – boss/subordinate function as a team – usually a temporary "grooming" position for subordinate prior to taking over the top position – appropriate where criticality of top job dictates (i.e. CEO) or where there is a need for a split between external focus and internal focus 	1	1	2

This does not mean that the requirement for Know-How is reduced as you go up in an organization. In fact it goes up. It is just that *the emphasis changes to Problem Solving and, in particular, to Accountability*. The following examples of results-oriented jobs demonstrate this principle. All are A3 profiles.

	<u>Know-How</u>	<u>Problem Solving</u>	<u>Accountability</u>
Deputy Minister	34	26	40
Assistant Deputy Minister	38	24	38
Director General			
- Operations	41	23	36
Director			
- Operations	44	22	34
Manager			
- Operations	47	21	32
First Line Supervisor	53	17	30

A rough rule of thumb is that a subordinate's job profile should always have a **lower** percentage for accountability than the superior's profile has.

ORGANIZATIONAL CHECK

A crucial test of the validity of the evaluation is whether it fits with the evaluations for other positions in the unit. That means that when you isolate each factor, the step differences between the subject job and the supervisor, peer and subordinated positions for each factor will all make sense.

A common evaluation error is to over-emphasize the differences between peer positions and under-emphasize the differences between superior and subordinate. However, there are no hard and fast rules determining the proper relationship between levels in an organization. Each case must be assessed on its own.

For example: the chart on the facing page shows four organizational structures with very different boss/subordinate relationships. In each case, the step differences between the factors for the two levels change. However, these should not be taken as providing hard and fast rules. The examples simply serve to demonstrate:

- o a variety of boss/subordinate relationships that can make sense
- o the importance of looking at the reality of the actual departmental structure when testing the validity of a new evaluation.

In the final analysis, as throughout the evaluation process, informed common sense should be the tool for making and checking all judgements.

APPENDIX A:

DEFINITIONS: MANAGEMENT CATEGORY EXECUTIVE GROUP AND SENIOR MANAGEMENT GROUP

The Management Category of the federal government is composed of the Executive Group and the Senior Management Group. These positions are responsible for exercising managerial authority or for providing recommendations on the exercise of that authority in the following ways:

- o developing policies related to Public Service programs
- o developing program goals
- o determining human resource requirements (quality and quantity) and hiring, organizing, managing those resources
- o determining and controlling the financial requirements and/or the material requirements of the Public Service (such as inventories and physical facilities)
- o applying human, financial and material resources to meet program goals
- o providing recommendations for the above
- o supervising people exercising any of the above authorities

Notice that supervisory positions which are responsible for human resources but not for developing subordinates' goals, evaluating performance, recommending resource requirements, hiring, disciplining or administering collective agreements do not fall into the Management Category.

1) Senior Management (SM) Group

These positions report to an executive for one or more of the following:

- o planning, developing and controlling the human, financial and material resources of a significant program activity or organizational unit
- o planning, developing and recommending program goals or changes and the means for their implementation and management
- o providing recommendations on human, financial or material resource requirements and their utilization to meet changing program goals and environments and/or to resolve complex management problems

2) Executive (EX) Group

These positions are responsible for one or more of the following:

- o managing programs authorized by an Act of Parliament or Order-in-Council, or major or significant functions/elements of such programs
- o managing substantial scientific or professional activities
- o providing recommendations as senior advisors to a Deputy or Assistant Deputy Head on the development of significant policies, programs, or scientific/professional/technical activities
- o exercising the primary influence over the development of policies for utilizing human, financial or material resources in one or more major organizational units in the Public Service

CLASSIFYING SENIOR MANAGEMENT AND EXECUTIVE POSITIONS

The total points assigned through the evaluation process will determine into which classification level to place a newly evaluated position. Positions within the assigned point bands fall into compensation levels from SM to EX-5. The bands are as follows:

<u>Level</u>	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>
EX-5	2448	N/A
EX-4	1868	2447
EX-3	1560	1867
EX-2	1262	1559
EX-1	1056	1261
SM	835	1055

DEFINITION: Know-How is the sum total of every kind of knowledge and skill, however acquired, needed for competent job performance. Know-How has 3 components, the requirements for:

- **Practical, Technical Know-How** Practical procedures, specialized techniques, and scientific disciplines
- **Managerial Know-How** Know-How of guiding and integrating the diversified functions involved in managerial situations of an operating, supporting and/or administrative nature. The knowledge and skill may be exercised either consultatively ("thinking like a manager") or executively.
- **Human Relations Skills** Active, practicing, person-to-person skills in the area of human relationships

GOVERNMENT OF CANADA

GUIDE CHART FOR EVALUATING

KNOW-HOW

MEASURING PRACTICAL, TECHNICAL, SPECIALIZED KNOW-HOW: This type of knowledge and skill may be characterized by breadth (variety), or depth (complexity), or both. Jobs may require some combination of various skills. Thus, to measure this kind of Know-How, the evaluator has to understand WHAT SKILLS ARE NEEDED AND HOW MUCH KNOWLEDGE IS NEEDED ABOUT HOW MANY THINGS AND HOW COMPLEX THEY ARE.

FUNCTION - A group of diverse activities which, because of common objectives, similar skill requirements, and strategic importance to a company, are usually SUBFUNCTION - A major activity which is part of and more homogeneous than a function.

ELEMENT - A part of a subfunction; usually very specialized in nature and restricted in scope or impact.

● ● ● MANAGERIAL KNOW-HOW																							
I. LIMITED: Performance or supervision of activities which are similar as to content and objectives with appropriate awareness of other activities.				II. RELATED: Direction of a unit with activities which are relatively similar in nature and objective OR guidance of a subfunction(s) or several elements across several units.				III. DIVERSE: Direction of a large unit with activities which are noticeably different in objectives and nature of end results OR guidance of a function(s) which affects all of the organization.				IV. BROAD: Direction of a major unit with activities which are significantly different in objectives and end results OR guidance of a strategic function(s) which significantly affects the organization's planning and operations.				V. TOTAL: Management of all units and functions of the organization.							
1		2		3		1		2		3		1		2		3		1		2		3	
50		57		66		66		76		87		87		100		115		115		132		152	
57		66		76		87		87		100		115		115		132		132		152		175	
66		76		87		87		100		115		115		132		152		152		175		200	
66		76		87		87		100		115		115		132		152		152		175		200	
76		87		100		115		115		132		152		175		200		200		230		264	
76		87		100		115		115		132		152		175		200		200		230		264	
87		100		115		132		152		175		200		230		264		264		304		350	
87		100		115		132		152		175		200		230		264		264		304		350	
100		115		132		152		175		200		230		264		304		304		350		400	
100		115		132		152		175		200		230		264		304		304		350		400	
115		132		152		175		200		230		264		304		350		350		400		460	
115		132		152		175		200		230		264		304		350		350		400		460	
132		152		175		200		230		264		304		350		400		400		460		528	
152		175		200		230		264		304		350		400		460		460		528		608	
152		175		200		230		264		304		350		400		460		460		528		608	
175		200		230		264		304		350		400		460		528		528		608		700	
200		230		264		304		350		400		460		528		608		608		700		800	
200		230		264		304		350		400		460		528		608		608		700		800	
230		264		304		350		400		460		528		608		700		700		800		920	
264		304		350		400		460		528		608		700		800		800		920		1056	
264		304		350		400		460		528		608		700		800		800		920		1056	
304		350		400		460		528		608		700		800		920		920		1056		1216	
350		400		460		528		608		700		800		920		1056		1056		1216		1400	
350		400		460		528		608		700		800		920		1056		1056		1216		1400	
400		460		528		608		700		800		920		1056		1216		1216		1400		1600	
460		528		608		700		800		920		1056		1216		1400		1400		1600		1840	

● ● ● HUMAN RELATIONS SKILLS

1. BASIC: Maintaining courteous and effective working relationships with others.

2. IMPORTANT: Understanding, influencing and/or advising people are important considerations in causing action or acceptance by others.

3. CRITICAL: Skills in motivating, understanding and/or developing people are critical to the achievement of results through others.

IT IS MOST UNUSUAL TO EVALUATE POSITIONS IN THE SHADED AREAS OF THESE GUIDE CHARTS.

DEFINITION: Problem Solving is the original, self-starting thinking required by the job to: (1) identify, (2) define, and (3) resolve a problem. "You think with what you know"; this is true of even the most creative work. The raw material of any thinking is knowledge of facts, principles and means. Ideas are put together from something already there. Therefore, Problem Solving is treated as a percentage utilization of Know-How.

Problem solving has two components:

- **THE THINKING ENVIRONMENT:** the extent to which assistance or guidance is available from others or from past practice or precedents.
- **THE THINKING CHALLENGE:** the novelty and complexity of the thinking to be done.

**STEP
VALUES**

STEP	2432
100%	2112
90%	1840
80%	-1600-
70%	1400
60%	1216
50%	1056
40%	920
30%	-800-
20%	700
10%	608
0%	528
-10%	460
-20%	-400-
-30%	350
-40%	304
-50%	264
-60%	230
-70%	-200-
-80%	175
-90%	152
-100%	132
-110%	115
-120%	100
-130%	87
-140%	76
-150%	66
-160%	57
-170%	50
-180%	43
-190%	38
-200%	33
-210%	29
-220%	25
-230%	22
-240%	19
-250%	16
-260%	14
-270%	12
-280%	10
-290%	9
-300%	8
-310%	7
-320%	6
-330%	5
-340%	4
-350%	3
-360%	2
-370%	1
-380%	0
-390%	-1
-400%	-2
-410%	-3
-420%	-4
-430%	-5
-440%	-6
-450%	-7
-460%	-8
-470%	-9
-480%	-10
-490%	-11
-500%	-12
-510%	-13
-520%	-14
-530%	-15
-540%	-16
-550%	-17
-560%	-18
-570%	-19
-580%	-20

GOVERNMENT OF CANADA

MEASURING PROBLEM SOLVING: Problem Solving measures the intensity of the mental process which employs Know-How in analyzing, evaluating, creating, reasoning, arriving at and making conclusions. To the extent that thinking is circumscribed by standards, covered by precedents, or referred to others Problem Solving is diminished, and the emphasis correspondingly is on Know-How.

N.B. The evaluation of PROBLEM SOLVING should be made without reference to the job's freedom to make decisions or take action; decision making is measured on the ACCOUNTABILITY Chart.

GUIDE CHART FOR EVALUATING
PROBLEM SOLVING

● ● THINKING CHALLENGE					A	B	C	D	E	F	G	H
1. REPETITIVE	2. PATTERNED	3. VARIABLE	4. ADAPTIVE	5. CREATIVE								
Identical situations requiring solution by simple choice of known things.	Similar situations requiring solution by discriminating choice of known things.	Differing situations requiring search for solutions within area of known things. Appropriate action selected based on experience.	Variable situations requiring analytical, interpretative, evaluative, and/or constructive thinking. Answer arrived at after thinking process.	Novel or nonrecurring, pathfinding situations in complex administrative or research situations requiring the development of new concepts and imaginative approaches.								
10%	14%	19%	25%	33%								
12%	16%	22%	29%	38%								
14%	19%	25%	33%	43%								
16%	22%	29%	38%	50%								
19%	25%	33%	43%	57%								
22%	29%	38%	50%	66%								
25%	33%	43%	57%	76%								
29%	38%	50%	66%	87%								
33%	43%	57%	76%									

● THINKING ENVIRONMENT	
CHALLENGE: the novelty and complexity of the	Thinking guided and circumscribed by:
A HIGHLY STRUCTURED: Thinking within very detailed and precisely defined rules and instructions and/or with continually present assistance.	
B ROUTINE: Thinking within detailed standard practices and instructions and/or with immediately available assistance or examples.	
C SEMI-ROUTINE: Thinking within well-defined, somewhat diversified procedures; many precedents covering most situations and/or readily available assistance.	
D STANDARDIZED: Thinking within clear but substantially diversified procedures; precedents covering many situations and/or access to assistance.	
E CLEARLY DEFINED: Thinking within a well defined frame of reference and toward specific objectives; in situations characterized by specific policies, functional practices and precedents.	
F GENERALLY DEFINED: Thinking within a general frame of reference toward functional objectives; in situations with some nebulous, intangible, or unstructured aspects.	
G BROADLY DEFINED: Thinking within concepts, principles, and broad guidelines toward the organization's objectives or functional goals; many nebulous, intangible, or unstructured aspects to the environment.	
H ABSTRACT: Thinking within organization philosophy and/or natural laws and/or principles governing human affairs.	

HayGroup

IT IS MOST UNUSUAL TO EVALUATE POSITIONS IN THE SHADED AREAS OF THESE GUIDE CHARTS.

copyright Hay
Management
Consultants

GENERAL: Accountability is the measurement of the degree to which a job is responsible for achieving results and the importance of those results to the organization. For **ACCOUNTABILITY**, there are three components in the following order of importance:

- **FREEDOM TO ACT:** The degree to which personal or procedural control exists, as defined in the left hand column.
- ● **IMPACT:** As defined at upper right
- ● ● **MAGNITUDE:** The size of the unit or function (as indicated by dynamic annual dollars) most clearly affected by the job

N.B. Magnitude and Impact must fit together; neither can be final or meaningful without being related to the other

The AMI equivalent for _____ is _____

A PRESCRIBED: These jobs are subject to direct and detailed instructions; close supervision.

B CONTROLLED: These jobs are subject to instructions and established work routines; close supervision.

C STANDARDIZED: These jobs are subject, wholly or in part, to standardized practices and procedures; general work instructions; supervision of progress and results.

D GENERALLY REGULATED: These jobs are subject, wholly or in part, to practices and procedures covered by precedents or well-defined policies; supervisory review.

E DIRECTED: The "What" is given, the "How" is policy. These jobs, by their nature or size, are subject to Board practice and procedures covered by functional precedents and policies; achievement of a circumscribed operational activity; direction from well-defined objectives.

F GENERAL DIRECTION: These jobs, by their nature or size, are broadly subject to functional policies and goals; managerial direction of a general nature.

G SENIOR GUIDANCE: These jobs, by reason of their size, independent complexity and high degree of effect on department results are subject only to general guidance from top-most management

H MINISTERIAL GUIDANCE: These jobs are subject only to guidance and restrictions from the Minister, legislation and public reaction

GOVERNMENT OF CANADA

GUIDE CHART FOR EVALUATING ACCOUNTABILITY

		1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.			
		VERY SMALL OR INDETERMINATE; Under \$100 THOUSAND		\$100 THOUSAND - \$1 MILLION		\$1 MILLION - \$10 MILLION		\$10 MILLION - \$100 MILLION		\$100 MILLION - \$1 BILLION		\$1 BILLION - \$10 BILLION		\$10 BILLION - \$100 BILLION			
		I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P
● ● ● MAGNITUDE (annual basis)	AMI EQUIVALENT	The AMI equivalent for _____ is _____ ● ● IMPACT															
		A PRESCRIBED: These jobs are subject to direct and detailed instructions; close supervision.															
		B CONTROLLED: These jobs are subject to instructions and established work routines; close supervision.															
		C STANDARDIZED: These jobs are subject, wholly or in part, to standardized practices and procedures, general work instructions; supervision of progress and results.															
		D GENERALLY REGULATED: These jobs are subject, wholly or in part, to practices and procedures covered by precedents or well-defined policies; supervisory review.															
		E DIRECTED: The "What" is given, the "How" is policy; These jobs, by their nature or size, are subject to Board practice and procedures covered by functional precedents and policies; achievement of a circumscribed operational activity; direction from well-defined objectives.															
		F GENERAL DIRECTION: These jobs, by their nature or size, are broadly subject to functional policies and goals; managerial direction of a general nature.															
		G SENIOR GUIDANCE: These jobs, by reason of their size, independent complexity and high degree of effect on department results are subject only to general guidance from top-most management															
		H MINISTERIAL GUIDANCE: These jobs are subject only to guidance and restrictions from the Minister, legislation and public reaction															
		● FREEDOM TO ACT															

IMPACT - the degree to which the job affects or brings about the results expected of the unit or function being considered.

PRIMARY (P): Controlling impact - the position has effective control over the significant activities and resources which produce the results, and is the position (at its level of Freedom to Act) which must answer for the results **SHARED (S):** Equal, joint and significant control, with another position(s) (except own subordinates and superior), over the activities and resources which produce the results, OR control of what are clearly many (but not all) of the significant variables in determining results.

CONTRIBUTORY (C): Interpretative, advisory or facilitating services for use by others in taking action which are influential and closely related to action or decisions by others.

INDIRECT (I): Supportive and indirect services, where activities are noticeably removed from final decisions and assistance is modified or merged with other support before the end result stage.

GOUVERNEMENT du CANADA

- IMPACT :** le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats mais accomplis pour l'unité ou la fonction considérée.
- DOMINANT (D) :** le poste contrôle les activités et les ressources importantes qui produisent les résultats et, à ce niveau de liberté d'action, c'est le seul poste que l'on doit tenir responsable des résultats.
- PARTAGÉ (P) :** exerce du concert avec un ou d'autres postes, à l'exception de ceux de ses propres subordonnés ou supérieurs, un contrôle égal et déterminant sur les activités et les ressources qui produisent les résultats. Ou exerce un contrôle sur la plupart, mais non l'ensemble, des variables ayant un effet déterminant sur la réalisation des résultats.

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

FINALITÉ

CONTRIBUTIF (C): assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action, d'empêcher qu'une influence sur les décisions et les modalités d'autres actions, décisions et/ou modalités ces emplois sont étroitement liés.

ÉQUIVALENT IMA ►

			1. MINIMALE OU INDETERMINEE Moins de 100 MILLE \$		2. 100 MILLE \$ à 1 MILLION \$		3. 1 MILLION \$ à 10 MILLIONS \$		4. 10 MILLIONS \$ à 100 MILLIONS \$		5. 100 MILLIONS \$ à 1 MILLIARD \$		6. 1 MILLIARD \$ à 10 MILLIARDS \$		7. 10 MILLIARDS \$ à 100 MILLIARDS \$			
L'IMA pour			EQUIVALENT IMA															
est de:			• • IMPACT															
			I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D
A	PRESCRITE: L'action de ces postes est encadrée par des institutions individuelles et détaillées, et une supervision étroite.	10 12 14	14 16 19	19 22 25	25 29 33	14 16 19	19 22 25	25 29 33	19 22 25	25 29 33	19 22 25	25 29 33	19 22 25	25 29 33	19 22 25	25 29 33	19 22 25	25 29 33
B	SURVEILLÉE: L'action de ces postes est encadrée par des institutions et des routines de travail établies, et une supervision étroite.	16 19 22	22 25 29	38 43 50	22 25 29	29 33 38	38 43 50	29 33 38	38 43 50	29 33 38	38 43 50	29 33 38	38 43 50	29 33 38	38 43 50	29 33 38	38 43 50	29 33 38
C	NORMALISÉE: L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et des méthodes de travail normalisées, des institutions générales et une supervision relative à la progression du travail et des résultats.	25 29 33	33 38 43	57 66 76	33 38 43	57 66 76	43 50 57	57 66 76	43 50 57	57 66 76	43 50 57	57 66 76	43 50 57	57 66 76	43 50 57	57 66 76	43 50 57	57 66 76
D	RÉGLÉE DE FAÇON GÉNÉRALE: L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et méthodes de travail résultant de précédents ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision d'ensemble.	38 43 50	50 57 66	87 100 115	50 57 66	87 100 115	66 76 87	87 100 115	66 76 87	87 100 115	66 76 87	87 100 115	66 76 87	87 100 115	66 76 87	87 100 115	66 76 87	87 100 115
E	DIRIGÉE: Le «<quels>> est donné, mais le «<comment>> relève de politiques. En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés dans leur action par des pratiques et des méthodes de travail générales résultant de précédents fonctionnels et de politiques, en vue de la réalisation d'une activité d'exploitation précise et suivant une direction découplant d'objectifs explicites.	57 66 76	76 87 100	100 115 132	76 87 100	100 115 132	100 115 132	76 87 100	100 115 132	76 87 100	100 115 132	76 87 100	100 115 132	76 87 100	100 115 132	76 87 100	100 115 132	76 87 100
F	DIRIGÉE DE FAÇON GÉNÉRALE: En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés de façon globale dans leur action par des politiques et des objectifs fonctionnels et une direction administrative générale.	87 100 115	115 132 152	200 230 264	115 132 152	200 230 264	152 175 200	200 230 264	152 175 200	200 230 264	152 175 200	200 230 264	152 175 200	200 230 264	152 175 200	200 230 264	152 175 200	200 230 264
G	ORIENTATION GLOBALE (de niveau supérieur): En raison de l'importance de l'activité propre et de leur grande influence sur les résultats du ministère, ces postes sont généralement orientés dans leur action par des directives d'ensemble de la plus haute direction.	132 152 175	175 200 230	304 350 400	175 200 230	230 264 304	304 350 400	230 264 304	304 350 400	230 264 304	304 350 400	230 264 304	304 350 400	230 264 304	304 350 400	230 264 304	304 350 400	230 264 304
H	ORIENTATION STRATÉGIQUE (de niveau ministériel): L'action de ces postes est généralement soumise à l'orientation et aux restrictions explicites par le ministre et ses lois ou attribuables à l'opinion publique.	200 230 264	264 304 350	460 528 608	264 304 350	460 528 608	350 400 460	460 528 608	350 400 460	460 528 608	350 400 460	460 528 608	350 400 460	460 528 608	350 400 460	460 528 608	350 400 460	460 528 608

IL EST PEU COMMUN DE SITUER POSTES DANS LES ZONES GRISES BARÈMES D'ÉVALUATION.

© Hay,
Conseillers en
administration

GOUVERNEMENT du CANADA

DÉFINITION : L'initiative créatrice est le degré de réflexion originale que nécessite l'emploi pour (1) identifier, (2) définir et (3) résoudre des problèmes. On ne peut penser qu'en utilisant ce que l'on connaît, même dans le travail le plus créateur. La maîtrise première de toute pensée est la connaissance de faits, de principes et de moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on a déjà assimilé. C'est pourquoi l'initiative créatrice correspond au pourcentage de compétence qui doit être utilisé dans le processus mental de résolution de problèmes.

- L'initiative créatrice comporte deux aspects :
- Le cadre du raisonnement ou, en d'autres mots, l'étendue de l'aide ou de l'orientation pouvant d'aider les personnes ou découlant des pratiques établies et des précédents.
- L'exigence des problèmes, c'est-à-dire le défi posé par la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire.

BARÈME D'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE : L'initiative créatrice mesure l'intensité du processus mental qui doit être appliqué à la compétence pour analyser, évaluer, créer, raisonner, former des hypothèses et arriver à des conclusions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou qu'elle par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice diminue, l'accent portant davantage sur la compétence.

N.B. Lors de l'évaluation de l'INITIATIVE CRÉATRICE, le degré de liberté du poste en matière de prise de décisions ou de mesures d'action ne devrait pas être pris en considération, cet aspect étant mesuré dans le barème de la FINALITÉ.

	VALEUR DES PAS
2432	
2112	
1840	
-1600-	
1400	
1216	
1056	
920	
-800-	
700	
608	
528	
460	
-400-	
350	
304	
264	
230	
-200-	
175	
152	
132	
115	
-100-	
87	
76	
66	
57	
-50-	
43	
38	
33	
29	
-25-	
22	
16	
13	
14	
15	
-12-	
10	
9	
8	
7	
-6-	

• • EXIGENCES DES PROBLÈMES						
1. MÉMOIRE SÉLECTIVE	2. RÉFÉRENCE À DES MODÈLES	3. INTERPOLATION	4. EXTRAPOLATION	5. CRÉATIVITÉ		
Situations identiques dont la solution demande un choix facile parmi des faits connus.	Situations semblables dont la solution demande un choix judicieux parmi des faits connus.	Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus. Le choix des mesures appropriées est fondé sur l'expérience.	Situations diverses exigeant des qualités d'analyse, d'interprétation, d'évaluation ou une pensée constructive. Les solutions sont ardues au terme d'un effort de réflexion.	Situations originales ou inconnues relatives à des problèmes administratifs ou de recherche complexes et nécessitant la mise au point de concepts nouveaux et d'approches ingénieuses.		
10%	14%	19%	25%	33%	A	2432
12%	16%	22%	29%	38%	B	2112
14%	19%	25%	33%	43%	C	1840
16%	22%	29%	38%	50%	D	-1600-
19%	25%	33%	43%	57%	E	1400
22%	29%	38%	50%	66%	F	1216
25%	33%	43%	57%	76%	G	1056
29%	38%	50%	66%	87%	H	920

• CADRE DU RAISONNEMENT						
A. RIGOREUSEMENT STRUCTURÉ : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de règles et d'instructions très détaillées et rigoureusement définies et (ou) avec l'assistance constante de personnes ressources.	10%	12%	14%	16%	19%	22%
B. ROUTINIER : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'instructions et de pratiques standard et détaillées et (ou) d'après des exemples ou avec l'assistance immédiatement accessible de personnes ressources.	12%	14%	16%	19%	22%	25%
C. PARTIELLEMENT ROUTINIER : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes bien définies et quelque peu diversifiées, de nombreux précédents couvrant la plupart des situations et (ou) avec l'assistance facilement accessible de personnes ressources.	14%	16%	19%	22%	25%	29%
D. NORMALISÉ : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées, de précédents couvrant bon nombre de situations et (ou), au besoin, avec l'assistance de personnes ressources.	16%	19%	22%	25%	29%	33%
E. CLAIREMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques, dans des situations caractérisées par des politiques, procédures, ainsi que des pratiques et des précédents fonctionnels.	19%	22%	25%	29%	33%	38%
F. GÉNÉRALEMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux en vue de la réalisation d'objectifs fonctionnels, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner, abstraits ou concrets.	22%	25%	29%	33%	38%	43%
G. GLOBALEMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite en vue de la réalisation des objectifs de l'organisme ou de ses buts fonctionnels, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou concrets.	25%	29%	33%	38%	43%	50%
H. ABSTRAIT : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie des affaires, de lois naturelles ou des principes régissant les affaires humaines.	29%	38%	50%	66%	76%	87%

Le Groupe Hay

IL EST PEU COMMUN DE SITUER DES POSTES DANS LES ZONES GRISÉES DE CES BARÈMES D'ÉVALUATION.

Hay,
Conseillers en
administration

DÉFINITION : la Compétence est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant. Elle comporte trois aspects :

- Les **connaissances pratiques, techniques** : les connaissances pour répondre aux besoins pratiques, techniques et scientifiques du poste.
- La **capacité de direction** : la capacité de guider et d'orienter les diverses fonctions pour un rôle en matière de gestion, que ce soit au niveau des activités d'exploitation, de soutien et d'administration. Les compétences et les aptitudes peuvent s'exercer tant de façon directe que consultative (penser comme un gestionnaire).

- **Aptitudes en relations humaines** : aptitudes pour entretenir de façon active, efficace et directe des relations humaines.

GOUVERNEMENT du CANADA

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

COMPÉTENCE

• • • CAPACITÉ DE DIRECTION

DISCIPLINES SCIENTIFIQUES														TECHNIQUES SPÉCIALISÉES														MÉTHODES PRATIQUES •																																																																																																	
• • • APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES																																																																																																																													
I. LIMITEE : Exécution ou supervision d'activités similaires dans leur contenu et leurs objectifs, combinée avec une compréhension convenable des autres activités de l'organisme.														II. HOMOGÈNE : Direction d'une unité administrative dont les activités sont relativement similaires de par leur nature et leur objectif OU gestion d'une ou de plusieurs unités administratives.														III. HÉTÉROGÈNE : Direction d'une unité administrative importante dont les activités sont sensiblement variées de par leur objectif et la nature de leurs résultats finaux OU gestion d'une ou de fonctions ayant une influence sur l'ensemble de l'organisme.														IV. LARGE : Direction d'une unité administrative d'envergure dont les activités sont très variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finaux OU gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisme.														V. GLOBALE : Gestion de toutes les unités administratives et fonctions de l'organisme.																																																																					
1														2														3														1														2														3																																																							
A COMPRÉHENSION SIMPLE : Connaissance de méthodes de travail simples et routinières; application de consignes de travail.														50 57 66														57 66 76														66 76 87														66 76 87														66 76 87														66 76 87																																									
B APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES ÉLÉMENTAIRES : Capacité d'appliquer des méthodes de travail peu complexes et courantes et (ou) d'utiliser un équipement ou des machines de fonctionnement simple.														66 76 87														76 87 100														87 100 115														87 100 115														87 100 115														87 100 115																																									
C APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES INTERMÉDIAIRES : Expérience dans l'application de normes et de méthodes de travail généralement bien définies et simples, mais pouvant occasionnellement demander une certaine adaptation. Des aptitudes relatives à l'utilisation d'équipement spécialisés peuvent être requises.														87 100 115														100 115 132														115 132 152														115 132 152														115 132 152														115 132 152																																									
D APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES AVANCÉES : Compétence dans l'utilisation de méthodes ou de systèmes pratiques et moyennement complexes et (ou) aptitudes spécialisées requérant des connaissances techniques, généralement non théoriques.														115 132 152														132 152 175														152 175 200														152 175 200														152 175 200														152 175 200																																									
E DIVERSIFIÉE OU SPÉCIALISÉE : Connaissance approfondie et aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de procédures OU connaissances de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou similaire.														152 175 200														175 200 230														200 230 264														200 230 264														200 230 264														200 230 264																																									
F DIVERSIFIÉE OU SPÉCIALISÉE CONFIRMÉE : Connaissances et aptitudes étendues acquises par une expérience vaste et soutenue dans un ou des domaines requérant de posséder SOIT des pratiques et des procédures divers et complexes, SOIT des théories et des principes scientifiques, OU les deux.														200 230 264														230 264 304														264 304 350														264 304 350														264 304 350														264 304 350																																									
G MAÎTRISE GLOBALE OU SPÉCIALISÉE : Maîtrise de théories, de principes et de techniques complexes OU compétences équivalentes, diversifiées et cumulatives acquises par une vaste expérience et (ou) une formation spéciale.														264 304 350														304 350 400														350 400 460														350 400 460														350 400 460														350 400 460																																									
H ÉMINENTE : Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée.														350 400 460														400 460 528														460 528 608														460 528 608														460 528 608														460 528 608																																									
														400														460														528														528														528														528														528																											
														460														528														608														608														608														608														608														608													
														528														608														700														700														700														700														700														700													
														608														700														800														800														800														800														800														800													
														700														800														920														920														920														920														920														920													
														800														920														1056														1056														1056														1056														1056														1056													
														920														1056														1216														1216														1216														1216														1216														1216													
														1056														1216														1400														1400														1400														1400														1400														1400													
														1216														1400														1600														1600														1600														1600														1600														1600													
														1400														1600														1840														1840														1840														1840														1840														1840													

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE PRATIQUE, TECHNIQUE ET SPÉCIALISÉE : ce type de compétence et d'aptitude peut être caractérisé par l'étendue (variété) ou la profondeur (complexité) ou les deux. Les postes requérant dans des combinaisons variées, diverses aptitudes et certaines connaissances sur beaucoup de sujets ou des connaissances approfondies sur quelques sujets. Aussi, pour évaluer la compétence, faut-il pouvoir répondre à la question suivante : "QUELS SONT LES APTITUDES ET LE DEGRÉ DE CONNAISSANCES NÉCESSAIRES, AINSI QUE L'ÉTENDUE ET LA COMPLEXITÉ DES SUJETS SUR LESQUELS CES CONNAISSANCES DOIVENT PORTER?"

FONCTION : ensemble d'activités variées qui, parce qu'elles sont au service d'objectifs communs, exigent des aptitudes similaires et sont d'une importance stratégique pour la société, sont habituellement dirigées par un membre de la haute direction.

SOUS-FONCTION : activité majeure faisant partie d'une fonction mais plus homogène que celle-ci.

ÉLÉMENT : partie d'une sous-fonction, habituellement de nature très spécialisée, restreinte en étendue ou d'impact limité.

• • • APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES

1. MINIMALES : Capacité de maintenir des relations de travail courtoises et efficaces.	2. IMPORTANTES : Pouvoir comprendre, influencer et (ou) conseiller autrui constitue un facteur important pour gagner l'acceptation des autres ou les entraîner à l'action.	3. INDISPENSABLES : Pouvoir motiver, comprendre et (ou) former autrui constitue un facteur indispensable pour atteindre les résultats attendus par l'entremise des autres.
--	--	--

Groupe de la direction (EX)

Les postes du groupe de la direction exercent les fonctions suivantes :

- o gérer les programmes autorisés en vertu d'une loi adoptée par le Parlement ou d'un décret adopté par le gouvernement en conseil, ou un aspect important de tels programmes;
- o gérer les activités scientifiques ou professionnelles importantes;
- o formuler des recommandations auprès du sous-ministre ou du sous-ministre adjoint, en ce qui a trait à l'élaboration de politiques, programmes ou activités scientifiques, professionnelles ou techniques de grande envergure;
- o exercer une incidence directe sur l'élaboration de politiques en matière d'utilisation de ressources humaines, financières ou matérielles dans le cas d'une ou de plusieurs unités organisationnelles au sein de la Fonction publique fédérale.

CLASSIFICATION DES POSTES DU GROUPE DE LA DIRECTION ET DU GROUPE DE LA GESTION SUPÉRIEURE

Le total des points d'évaluation attribués détermine le niveau de classification d'un poste. Les postes sont classés du niveau SM au niveau EX-5 comme suit :

Niveau	Minimum	Maximum
EX-5	2448	S/O
EX-4	1868	2447
EX-3	1560	1867
EX-2	1262	1559
EX-1	1056	1261
SM	835	1055

DEFINITIONS : GROUPES DE LA DIRECTION
ET DE LA GESTION SUPERIEURE

Au sein de l'administration fédérale, la catégorie de la gestion comprend les groupes de la direction et de la gestion supérieure. Les postes de ces groupes prévoient l'exercice de pouvoirs de gestion, ainsi que l'élaboration de recommandations en vue de l'exercice de ces pouvoirs, par le biais de :

- o l'élaboration de politiques se rapportant aux programmes fédéraux;
- o l'établissement d'objectifs pour les programmes;
- o la détermination des ressources humaines requises (quantité et compétence), ainsi que le recrutement, l'organisation et la gestion de ces ressources;
- o la détermination des ressources financières et(ou) matérielles requises (notamment les inventaires et les installations), ainsi que le contrôle de celles-ci;
- o l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les objectifs fixés dans le cas des programmes;
- o l'élaboration de recommandations;
- o la supervision des employés exerçant les fonctions susmentionnées.

1) Groupe de la gestion supérieur (SM)

- Les postes du groupe de la gestion supérieur relèvent d'un cadre exécutif pour l'exercice de l'une ou plusieurs des fonctions suivantes :
- o planifier et contrôler les ressources humaines, financières et matérielles d'une activité de programme ou d'une unité organisationnelle importante;
 - o planifier, établir et recommander des objectifs de programmes ou des modifications à ceux-ci, ainsi que les mesures à prendre pour les appliquer et les administrer;
 - o formuler des recommandations quant aux ressources humaines, financières et matérielles requises, ainsi qu'à leur utilisation en vue d'atteindre les objectifs des programmes et de les adapter au contexte, ou de résoudre les problèmes de gestion complexes.

Tout au long du processus d'évaluation (y compris au moment de l'examen final), l'évaluateur doit faire preuve de discernement pour examiner les résultats obtenus.

lorsqu'on vérifie l'exactitude des résultats d'évaluation.

- o qu'il est important d'examiner la structure organisationnelle du ministère inférieur;
- o qu'il existe plusieurs liens possibles avec les postes de niveaux supérieur et inférieur;

exemples servent simplement à démontrer :

facteur d'évaluation. Cependant, il ne s'agit pas là d'une règle stricte. Ces supérieur et inférieur. Dans chaque cas, l'écart entre les échelons varie selon le organisationnels et de relations très différentes avec les postes de niveaux

Exemple : Le barème de la page ci-contre fait état de quatre niveaux

Chaque cas doit être évalué séparément.

devrait exister entre les différents niveaux hiérarchiques au sein d'une organisation.

Cependant, il n'existe pas de règle stricte pour déterminer le lien approprié qui pas suffisamment entre les postes qui partagent une relation hiérarchique.

trop grande importance à l'écart entre les postes du même niveau organisationnel et L'une des erreurs commises fréquemment par les évaluateurs consiste à accorder une

ceux des postes de niveau supérieur, inférieur ou comparable).

unité organisationnelle (notamment l'écart entre les échelons du poste à évaluer et s'ils correspondent à ceux d'autres évaluations relatives à des postes de la même

La principale mesure de vérification des résultats d'évaluation consiste à déterminer

CONTRÔLE ORGANISATIONNEL

Le profil d'évaluation du poste d'un employé devrait toujours correspondre à un pourcentage moins élevé au niveau de la finalité que celui de son supérieur immédiat.

Superviseur hiérarchique	53	17	30
Gestionnaire (opérations)	47	21	32
Direction (opérations)	44	22	34
Directeur général (opérations)	41	23	36
Sous-ministre adjoint	38	24	38
Sous-ministre	34	26	40
Compétence	Initiative	Finalité	

d'évaluation, c'est-à-dire A3.

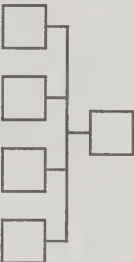
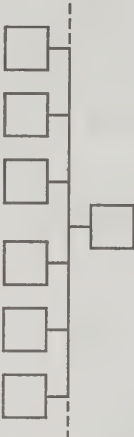
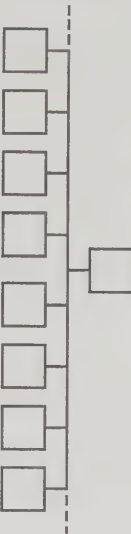
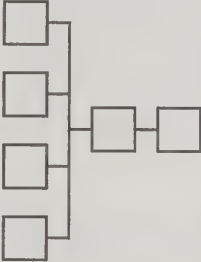
démontrent l'application de ce principe. Tous ces postes ont le même profil

encore sur la finalité. Les exemples suivants de postes axés sur les résultats

Toutefois, l'accent est mis davantage sur l'initiative créatrice et, davantage

niveau hiérarchique élevé; en fait, c'est plutôt le contraire qui se produit.

Cela ne signifie pas pour autant que la compétence est moins importante à un

MINIMUM NORMAL NOMBRE DE PAS D'ÉCART					
DÉSIGNATION	DIAGRAMME D'UNITÉ	CARACTÉRISTIQUES COMMUNES	Compé- tence	L'initiative créatrice %	Finalité
Relation supérieure/ subalterne "normale"		<ul style="list-style-type: none">- portée raisonnable de contrôle- canaux visibles de communications- équilibre entre les postes subalternes- délégation de gestion	2	1	3
Personnel réduit		<ul style="list-style-type: none">- portée étendue de contrôle- processus flou de communications- déséquilibre entre les postes subalternes- gestion et prises de décisions centralisées	3	1 ou 2	3 à 5
Niveau manquant		<ul style="list-style-type: none">- large portée de contrôle- communication des tâches seulement- différentiels élevés dans les postes subalternes- gestion et prises de décisions très centralisées	4	2	5 à 7
Un sur un		<ul style="list-style-type: none">- un subalterne- supérieur et subalterne font comme un équipe- poste habituellement temporaire pour le subalterne avant d'accéder au poste supérieur- pertinent si l'importance du poste l'exige (i.e. ing. chef) ou qu'il faut bien démarquer les images intérieures et extérieures	1	1	2

CARACTÉRISTIQUES ÉTABLIES PAR HAY POUR LES PROFILS (Pourcentage de C-IC-F)

% IC/C	POUR TROUVER LE PROFIL: DANS LA COLONNE C1-DESSOUS QUI CORRESPOND À L'ÉCART D'ÉCHELONS ENTRE LES POINTS DE F ET IC LISEZ LE PROFIL VIS-A-VIS LE % IC/C															
	L'ACTION PRÉDOMINE								F = IC		L'INITIATIVE CRÉATRICE PRÉDOMINE					
	<u>A4</u>	<u>A3</u>	<u>A2</u>	<u>A1</u>	NIVEAU		<u>P1</u>	<u>P2</u>	<u>P3</u>	<u>P4</u>						
87%	29 26 45	32 27 41	33 29 38	35 30 35	36 32 32	32	38 33 29	40 34 26	41 36 23	42 37 21						
76%	32 25 43	34 26 40	36 28 36	38 29 33	40 30 30	30	42 31 27	43 32 25	44 34 22	45 35 20						
66%	36 23 41	38 24 38	40 26 34	42 27 31	44 28 28	28	45 29 26	46 31 23	47 32 21	49 32 19						
57%	39 22 39	41 23 36	43 25 32	45 26 29	46 27 27	27	48 28 24	49 29 22	51 30 19	53 30 17						
50%	42 21 37	44 22 34	46 23 31	48 24 28	50 25 25	25	52 26 22	53 27 20	55 27 18	56 28 16						
43%	45 20 35	47 21 32	49 22 29	52 22 26	54 23 23	23	55 24 21	56 25 19	58 25 17	59 26 15						
38%	49 19 32	51 19 30	53 20 27	55 21 24	56 22 22	22	59 22 19	60 23 17	62 23 15	62 24 14						
33%	53 17 30	55 18 27	56 19 25	59 19 22	60 20 20	20	62 20 18	63 21 16	65 21 14	66 22 12						
29%	56 16 28	58 17 25	60 17 23	62 18 20	64 18 18	18	65 19 16	66 19 15	68 19 13	69 20 11						
25%	59 15 26	62 15 23	63 16 21	65 16 19	66 17 17	17	68 17 15	70 17 13	70 18 12	72 18 10						
22%	62 14 24	65 14 21	66 15 19	68 15 17	70 15 15	15	72 15 13	72 16 12	74 16 10	75 16 9						
19%	66 12 22	68 13 19	70 13 17	72 13 15	72 14 14	14	74 14 12	75 14 11	76 15 9	77 15 8						
16%	69 11 20	70 12 18	72 12 16	74 12 14	76 12 12	12	76 13 11	77 13 10	79 13 8	80 13 7						
14%	72 10 18	74 10 16	76 10 14	76 11 13	78 11 11	11	79 11 10	80 11 9	81 12 7	82 12 6						
12%	75 9 16	76 9 15	77 10 13	79 10 11	80 10 10	10	81 10 9	82 10 8	83 11 6	84 11 5						
10%	77 8 15	79 8 13	80 9 11	81 9 10	82 9 9	9	83 9 8	84 9 7	85 10 5	86 9 5						

Profils équilibrés

Certains postes se situent entre ces deux extrêmes, et le nombre de points attribués à la finalité et à l'initiative créatrice est le même. Ils présentent ce qu'on appelle un profil équilibré. Citons, à titre d'exemple, un poste de gestionnaire responsable d'une unité formée de préposés à la planification.

Compétence	Initiative	Finalité	Total
528	(43%) 230	230	988
43%	23%	23%	100%

Il convient de signaler que, bien que ces trois exemples se rapportent à des postes de taille comparable (total de points : 992, 1010, 988), leurs profils diffèrent considérablement. *C'est cette capacité de "décrire" la nature du poste qui fait que les profils constituent un élément de contrôle important.*

Dans la plupart des cas, le discernement et l'expérience de l'évaluateur lui indiquent ce à quoi il doit s'attendre comme profil. Cependant, l'évaluateur n'est pas tenu de déterminer les pourcentages, il n'a qu'à choisir le pourcentage approprié dans le barème de la page ci-contre. Il doit cependant :

- calculer l'écart entre les cotes attribuées à l'initiative créatrice et à la finalité;
- retrouver cet écart dans l'une des rubriques figurant dans la partie supérieure du tableau. (*Par exemple*, la colonne P2 pour le poste de conseiller, qu'on retrouve à la page précédente);
- trouver le pourcentage à gauche du tableau qui se rapporte au pourcentage pour le poste évalué (50 p. 100 dans le cas présent);
- Le point d'intersection de la colonne des pourcentages et de la colonne des écarts, donne le profil du poste à évaluer (53-27-20).

2) Tendances des profils d'après le niveau hiérarchique au sein de l'organisation

Les résultats sont tributaires non seulement de la nature du poste (poste axé sur les résultats, sur la réflexion ou sur un équilibre entre les deux), mais également sur le niveau du poste au sein de l'organisation. En règle générale, *plus le niveau hiérarchique est élevé, plus l'emphase porte sur les responsabilités et l'aptitude à résoudre des problèmes.*

Exemple : Le profil du poste d'un chef d'une unité organisationnelle pourrait être de 30-25-45, alors que le profil d'un poste de commis aux écritures serait de 80-10-10.

RAPPORT ENTRE LES PROFILS

L'importance relative de la compétence, de l'initiative créatrice et de la finalité est connue sous le nom de **profil d'évaluation**. Ce profil est exprimé en pourcentage, comme l'indique l'exemple suivant pour un poste de conseiller :

Compétence	Initiative	Finalité	Total
Profil : 53%	(50%) 264	200	992
528	27%	20%	100%

Dans cet exemple, l'accent est mis sur l'application des connaissances pour analyser des données, pour élaborer des plans et programmes, ainsi que pour fournir des conseils. La responsabilité des résultats incombe en grande partie à la personne qui demande les conseils.

1) Les profils d'évaluation et la nature du poste

On peut classer les profils d'évaluation en trois grandes catégories, selon le lien qui existe entre l'initiative créatrice et la finalité.

Profils à progression descendante

Les postes pour lesquels l'accent est mis sur la réflexion ou l'analyse ont un profil P ou "descendant". Les points attribués à l'initiative créatrice sont plus élevés que les points attribués à la finalité et ce, d'un échelon ou plus. Par conséquent, l'exemple du poste de conseiller ci-dessus présenterait un profil P2 parce que le total des points attribués à l'initiative créatrice dépasse le total des points attribués à la finalité et ce, de deux échelons.

Profils à progression ascendante

Les postes pour lesquels l'accent est mis sur la finalité en ce qui a trait à l'atteinte des résultats sont considérés comme des postes ayant un profil ascendant ou A. Les points attribués à la finalité sont plus élevés que le nombre de points attribués à l'initiative créatrice et ce, d'un ou deux échelons. Citons, à titre d'exemple, un poste de supervision présentant le profil A4 suivant :

Compétence	Initiative	Finalité	Total
460	(43%) 200	350	1010
45%	20%	35%	100%

		LES POINTS POUR L'INITIATIVE CRÉATRICE SE TROUVENT À L'INTERSECTION DU % ET DES POINTS ATTRIBUÉS À LA COMPÉTENCE																											
<div>% IC</div>		Points attribués à la compétence																								<div>% IC</div>			
		50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400			
87%		43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	87%	
76%		38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1400	76%	
66%		33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1400	66%	
57%		29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	1400	57%	
50%		25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	1400	50%	
43%		22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	1400	43%	
38%		19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	1400	38%	
33%		16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	1400	33%	

Très probable	
Peu probable	
Improbable	

SECTION 4 VÉRIFICATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION

La vérification des résultats d'évaluation constitue une étape essentielle du processus d'évaluation. Elle aide l'évaluateur à déterminer s'il a atteint l'objectif poursuivi, c'est-à-dire un rapprochement valable entre une nouvelle évaluation et l'évaluation antérieure de postes faisant partie de la même unité organisationnelle et de la même fonction. Le processus d'évaluation n'est pas complet tant que cette comparaison n'est pas satisfaisante.

Il existe plusieurs mesures de vérification possibles (certaines ont déjà été abordées dans le présent Guide). Cependant, le principal atout de l'évaluateur réside dans sa capacité de faire preuve de discernement. Au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience, l'évaluateur sera en mesure d'appliquer les outils de travail ci-après, de façon à ce que la vérification des résultats d'évaluation s'intègre dans le processus d'évaluation plutôt que de constituer une étape distincte.

CONSULTATION DES POSTES-REPÈRES

La principale mesure de vérification des résultats d'évaluation réside dans la consultation des postes-repères et ce, pour deux raisons fondamentales :

- o *assurer l'uniformité* - l'évaluation des postes-repères a fait l'objet d'une vérification approfondie afin d'assurer l'uniformité et le bien-fondé de l'évaluation. Par conséquent, ces postes constituent une norme.
- o *assurer l'intégrité* - il existe suffisamment de postes-repères pour fournir des exemples de toutes les catégories de postes, ainsi que des différents niveaux et fonctions. Les catégories aident l'évaluateur à retrouver les résultats d'évaluation dont ils ont besoin.

La Section 3 indique la façon de procéder pour retrouver les postes-repères appropriés. À cet égard, il convient de rappeler l'importance d'une recherche approfondie.

RAPPORT ENTRE LA COMPÉTENCE ET L'INITIATIVE CREATRICE

Dans le cadre du processus d'évaluation, l'évaluateur doit déterminer si la conjonction de la cote et du pourcentage attribués à la compétence et à l'initiative créatrice indique un résultat très probable, peu probable ou improbable facilement reconnu par un évaluateur expérimenté (page 13). Vous trouverez à la page suivante le barème nécessaire.

Si la combinaison de l'évaluation de la compétence et de l'initiative créatrice n'indique pas un résultat très probable, l'évaluateur doit examiner attentivement les résultats de l'évaluation avant de passer au facteur de la finalité.

Poste en cause	DG, Politique et évaluation	DG, Planification intégrée	DG, Anal. de la politique et des programmes
F4(57%) 350	F4(57%) 350	F4(57%) 350	F4(57%) 400

- 1) Le pourcentage associé à l'initiative créatrice (57 %), est le même que celui des trois postes-repères. Tous les titulaires sont des intervenants importants dans l'élaboration de nouvelles orientations pour l'ensemble des activités ministérielles.

- 2) Tous les postes sont profondément impliqués dans l'examen de questions touchant le gouvernement et le ministère.

Explication de l'évaluation de la finalité

Poste en cause	DG, Politique et évaluation	DG, Planification intégrée	DG, Anal. de la politique et des programmes
F5C 350	F2P 304	F5C 400	F6I 350

- 1) Le poste en cause a une incidence contributive sur l'ensemble du ministère (par le biais du budget F et E). On considère que le rôle de ce poste est aussi important que celui du DG, Analyse de la politique et des programmes, lequel exerce une influence indirecte sur le budget des programmes de 2,4 milliards de dollars.

- 2) Par contre, le poste en question est considéré comme étant un peu moins important que celui du DG, Planification intégrée dans son ministère.

DIRECTEUR GÉNÉRAL, POLITIQUES ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES

RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES

1. S'assurer que les préoccupations de politique stratégique de l'ensemble des documents du Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor et des énoncés de politique relativement à tous les aspects des activités du ministère sont bien formulés pour que le ministre puisse examiner les documents du Cabinet ou prendre une décision de politique dans le cas des énoncés de politique.
2. Surveiller l'élaboration des fonctions et des activités annuelles de planification stratégique ministérielle à long terme, y compris le développement et le maintien de banques de données appropriées.
3. S'assurer que l'on tient compte des intérêts de tous les secteurs du ministère lors de la planification stratégique et de la formulation de politiques et s'assurer que l'on accepte et que l'on comprend la justification des politiques ministérielles proposées en entretenant des liens de communication avec des représentations de l'industrie.
4. S'assurer que les politiques ministérielles représentent un tout cohérent et intégré, que l'on a tenu compte des répercussions fédérales, provinciales et territoriales et que les politiques sont conformes aux objectifs stratégiques plus globaux du gouvernement et du ministère et qu'elles les complètent.
5. Recommander des initiatives de politique et des modifications aux politiques existantes en rapport avec des programmes spécifiques du ministère et des programmes d'autres ministères qui peuvent affecter le ministère.

Postes-repères choisis

H-6-A Directeur général Politique et évaluation	GIII3 608	F4(57) 350	F2P 304	1262
I-6-A Directeur général Planification intégrée	GIII3 608	F4(57) 350	F5C 400	1358
I-7-A Directeur général Anal. de la politique et des programmes	GIII3 700	F4(57) 400	F6I 350	1450

Explication de l'évaluation de la compétence

Poste en cause	DG, Politique et évaluation	DG, Planification intégrée	DG, Anal. de la politique et des programmes
GIII3 608	GIII3 608	GIII3 608	GIII3 700

- 1) Le premier facteur dont il faut tenir compte lorsqu'on compare le poste en cause et les postes-repères a trait à la structure organisationnelle :
 - o il y a le même nombre de niveaux entre le sous-ministre et le titulaire du poste que ceux des postes-repères choisis.

- 2) Le poste en cause et les trois postes-repères comportent un amalgame similaire de fonctions pour lesquelles les titulaires doivent rendre compte pour l'ensemble du ministère.

- 3) Par rapport au titulaire du poste en cause, le DG, Analyse de la politique et des programmes a plus de fonctions de gestion parce qu'il est responsable de la formulation des politiques pour l'ensemble du ministère. Le titulaire du poste en cause est responsable de l'élaboration du cadre des politiques.

DIRECTEUR GÉNÉRAL, POLITIQUES ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES

NATURE ET PORTÉE DES FONCTIONS (suite)

Le directeur général donne aux sous-ministres adjoint, au sous-ministre et au ministre des conseils qui font autorité relativement à l'établissement des politiques, des programmes et des objectifs du ministère. Ce travail exige une vaste connaissance des programmes et des politiques du ministère, des industries connexes et de leurs programmes ainsi que des activités des gouvernements provinciaux et territoriaux, des organismes centraux et d'autres ministères fédéraux affectant le ministère. De plus, le directeur général doit avoir une connaissance approfondie des milieux politiques, industriels et scientifiques nationaux et internationaux et de leurs répercussions sur les programmes du ministère.

À l'intérieur du ministère, le titulaire communique fréquemment avec les préposés à la planification financière et opérationnelle et avec les directeurs de la Coordination des politiques et des programmes de chaque Secteur, et très fréquemment avec tous les SMA. Les rapports avec l'extérieur comprennent des rencontres régulières avec des hauts fonctionnaires d'autres ministères (comme l'AINC, ISI), les organismes centraux (BCP, etc.), les gouvernements provinciaux, les cadres dirigeants de l'industrie et des syndicats et avec une grande diversité de groupes d'intérêt public. Ces contacts permettent au titulaire de se tenir au courant des développements, des problèmes et des questions qui ont cours dans les industries, d'expliquer la politique gouvernementale courante, d'obtenir un appui pour les initiatives de politique et d'influencer et/ou de coordonner les politiques et les programmes d'autres organismes fédéraux.

ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS (dollars constants)

Années-personnes :

Ministère	3 000
Subordonnés	19
Salaires des subordonnés	\$165 000
Budget ministériel	
Salaires et F&E	149 millions de dollars

Exemple : Le poste-repère qui se rapproche le plus du facteur compétence peut ne pas convenir dans le cas de la finalité. L'évaluateur peut quand même utiliser ce poste-repère pour la compétence, mais il doit trouver un autre poste-repère pour ce qui est la finalité.

Troisième étape

Peu importe s'il utilise un ou plusieurs postes-repères, l'évaluateur doit s'assurer que son *évaluation est réaliste* en la comparant avec celle d'autres postes au sein du ministère ou de l'organisme concerné. Vous pourriez en conclure que vos résultats d'évaluation sont appropriés, mais non les résultats antérieurs. En pareil cas, l'évaluateur devrait réévaluer les autres postes également. L'évaluateur peut également demander à un collègue d'examiner les résultats de son évaluation.

L'évaluateur se familiarise avec les postes-repères à mesure qu'il les utilise. Il constatera qu'il s'agit là d'une excellente source de référence pour une vérification approfondie des résultats inhabituels.

EXEMPLE

La comparaison qui suit entre un poste donné et trois postes-repères montre comment il faut utiliser ces derniers. La description du poste en cause apparaît sur les pages encadrées de cette section.

Poste en cause :		<i>Directeur général</i>		<i>Politiques et planification stratégiques</i>	
Évaluation :		Compétence	GIII3	608	
		Initiative créatrice	F4(57)	350	
		Finalité	F5C	350	
				-----	1308

DIRECTEUR GÉNÉRAL, POLITIQUES ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES

NATURE ET PORTEE DES FONCTIONS

Le mandat du ministre est de promouvoir et d'entreprendre des programmes visant à améliorer la gestion et l'utilisation économique soutenue de ressources renouvelables tout en tenant compte des préoccupations concernant l'environnement. Le ministre est fortement décentralisé et compte des programmes et des activités majeurs dans les domaines des sciences, de la gestion de ressources et de la réglementation (par exemple, inspection, réglementation et application) qui ont tous une grande visibilité publique et qui sont politiquement délicats.

Le directeur général, Politiques et planification stratégiques, doit mener l'élaboration de politiques pour l'ensemble du ministre en vue d'harmoniser les activités de politique et de les aligner sur les intérêts du fédéral, des provinces et des territoires et sur les besoins du public, d'assurer leur intégration uniforme aux objectifs, sociaux et de politique internationale du gouvernement.

Le mandat principal du directeur général est d'articuler l'ensemble de la mission du ministre et de faire en sorte qu'elle se reflète au niveau des activités ministérielles. La diversité et la rapidité d'évolution du milieu auquel s'adressent les politiques et les programmes du ministre exigent l'élaboration d'une planification stratégique globale et intégrée qui désigne un ensemble uniforme d'objectifs et de priorités stratégiques ministériels pour guider la direction dans la réaffectation de ressources et pour améliorer la capacité du ministre de communiquer avec le public et des groupes clients. Le directeur général doit travailler en étroite collaboration avec le contrôleur à la préparation de l'Aperçu stratégique du ministre, qui constitue un guide pour la planification opérationnelle pluriannuelle des activités des Secteurs, afin que l'affectation des ressources reflète la mission, les stratégies et les priorités d'ensemble du ministre.

Le directeur général donne des conseils fonctionnels aux cadres supérieurs de l'ensemble du ministre en matière de préparation de tous les Mémoires au Cabinet, des Aperçus stratégiques et des présentations au Conseil du Trésor pouvant avoir des répercussions inter-sectorielles, fédérales-provinciales, régionales ou internationales. Le directeur général doit examiner ces documents et tous les mémoires au ministre concernant les Mémoires au Cabinet préparés par d'autres ministères et ayant des répercussions sur les activités ministérielles et il doit modifier ces documents s'il y a lieu à la lumière de considérations de politique stratégique.

PROCESSUS

Première étape

Pour consulter les postes-repères, il faut savoir :

- o où se situe le poste à évaluer au sein de l'organisation
- Exemple* : le nombre de niveaux à partir du poste de sous-chef;
- o quelle est la fonction principale du poste;
- Exemple* : finances, opérations, conseils;
- o en quoi consiste l'orientation fondamentale du poste;

Exemple : le poste peut exiger une réflexion profonde (notamment les postes de chercheurs), une réflexion générale (notamment les postes chargés de l'élaboration de politiques), la supervision des activités de subalternes (notamment les opérations régionales), ou l'application de politiques et pratiques (notamment les postes fonctionnels.

- o si le poste relève de la gestion organique ou de la fonction de conseil, et s'il relève d'un bureau régional ou de l'administration centrale.

Avec l'expérience, le titre du poste à évaluer suffit très souvent à retrouver les postes-repères appropriés. Dans d'autres cas, un survol des descriptions de tâches sera nécessaire. Cependant, en cas de doute, l'évaluateur doit absolument examiner à fond plusieurs descriptions de tâches afin de retrouver un certain nombre de postes semblables. Il arrive souvent que cette étape soit escamotée, et que les postes-repères appropriés soient ignorés.

Deuxième étape

Comparer les résultats de l'évaluation aux postes-repères appropriés. En cas de discordance, il faut revoir les résultats d'évaluation ou consulter des postes-repères plus appropriés. L'évaluateur doit alors réexaminer tous les facteurs d'évaluation et (ou) réévaluer le bien-fondé des postes-repères choisis.

Deux facteurs sont importants :

- 1) le poste-repère utilisé ne devrait pas présenter un écart de plus de 3 échelons avec les résultats d'évaluation d'un facteur donné sans égard à la cote attribuée.
- 2) Il arrive que l'évaluateur doive consulter des postes-repères différents pour évaluer chacun des facteurs.

DIRECTEUR GÉNÉRAL, POLITIQUES ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES

Chargé de définir les priorités stratégiques du ministère et de faire en sorte qu'elles respectent les objectifs et les priorités d'ensemble du gouvernement.

STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Ce poste est l'un de trois au troisième échelon se rapportant au sous-ministre adjoint, Politiques et planification des programmes. Les deux autres postes sont ceux de directeur général, Communications, et de directeur général, Analyse économique et commerciale.

Les fonctions spécifiques des trois postes qui relèvent du directeur général, Politiques et planification stratégiques, sont les suivantes :

Le directeur, Planification stratégique (2 employés), est chargé de concevoir et de diriger la planification stratégique et à long terme du ministère et d'en surveiller la mise en œuvre afin d'assurer l'intégration claire et cohérente des politiques et des plans de dépenses à long terme.

Le directeur, Politiques stratégiques (8 employés), est chargé d'élaborer des politiques et des projets de loi d'une importance fondamentale pour le ministère et ses clients; de s'assurer qu'il y a un climat de consultation et de soutien entre ces clients, y compris d'autres ministères et organismes fédéraux.

Le directeur, Relations fédérales-provinciales (2 employés), est chargé de communiquer et de négocier avec les gouvernements des provinces et des territoires et de les consulter au sujet de questions qui les préoccupent en matière de développement de la politique fédérale; de renseigner le SMA, Politiques et planification des programmes, et d'autres hauts fonctionnaires ministériels sur les répercussions fédérales-territoriales découlant de propositions concernant la gestion et des questions connexes à la science des océans.

SECTION 3 LES POSTES-REPÈRES

Les postes-repères jouent deux rôles importants dans le cadre du processus d'évaluation.

- 1) *D'une part, ils offrent une série de points de référence pour toutes les évaluations. En conséquence, ils constituent un outil de travail approprié pour assurer l'application uniforme des barèmes d'évaluation au sein de la Fonction publique fédérale.*

- 2) *D'autre part, ils offrent une certaine marge de manœuvre malgré un cadre établi. Devant le nombre et la complexité des postes de gestion à évaluer au sein de la Fonction publique fédérale, il serait à la fois impossible et improductif d'essayer de trouver rapidement une solution définitive à tous les problèmes. Or, en offrant un nombre suffisant de postes-repères et en permettant aux évaluateurs de se servir de leur discernement pour utiliser ces postes, le processus offre une plus grande marge de manœuvre en même temps qu'une certaine rigueur.*

Les postes-repères renferment des données concises et appropriées pour une vaste gamme de postes de direction au sein de l'administration fédérale. Ils sont fondés sur des postes réels ou sur des postes qui ont déjà existé. Le simple fait que le contexte organisationnel du poste ait changé ne diminue pas la pertinence du poste-repère. Celui-ci facilitera toujours l'attribution de la cote appropriée pour tout facteur d'évaluation associé à des postes comparables.

Le dossier de référence des postes-repères (Annexe C) renferme un grand nombre d'exemples d'évaluations. Le processus exposé dans le présent Guide devrait permettre à l'évaluateur de trouver deux ou trois postes de référence appropriés pour vérifier l'exactitude des résultats d'évaluation. En consultant plusieurs postes-repères, l'évaluateur est en mesure de préciser encore davantage l'évaluation d'un poste.

COMMENT UTILISER LES POSTES-REPÈRES

ORGANISATION

Chaque poste-repère comporte quatre volets, soit :

- o une description de tâches;
- o un organigramme de l'unité organisationnelle concernée;
- o les résultats d'évaluation, y compris les points attribués;
- o la justification des résultats de l'évaluation.

Les postes-repères sont classés de deux façons, afin d'en faciliter la consultation :

- (1) par groupes, d'après les fonctions et le niveau du poste (Annexe A);
- (2) par ordre décroissant du total des points d'évaluation (Annexe B).

De 10 à 100 milliards de dollars constants. En règle générale, cette ampleur représente uniquement les postes de gestion supérieure (directeur général relevant d'un sous-ministre adjoint ou d'un poste de niveau supérieur) au sein des organismes centraux. Ces postes ont une incidence sur l'ensemble des activités gouvernementales.

Exemple : Le poste de sous-chef d'un organisme central pourrait être considéré comme un poste ayant une incidence sur l'ensemble des politiques et programmes fédéraux. Cependant, ce poste n'aurait qu'une incidence indirecte ou contributive étant donné la participation d'autres postes importants pour assurer l'atteinte des objectifs gouvernementaux.

ATTRIBUTION DES POINTS D'ÉVALUATION À LA FINALITÉ

L'évaluation de la liberté d'action revêt une importance capitale. Cependant, tout comme dans les barèmes applicables aux facteurs initiatrice et compétence, le choix d'une des trois cotes possibles doit être précédé d'une comparaison avec les postes-repères, et l'évaluateur doit faire preuve de discernement pour les trois éléments.

TABLEAU I (suite)

INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

<u>Postes budgétaires</u>	<u>Incidence de la gestion opérationnelle</u>	<u>Incidence de la fonction de conseil ou de soutien</u>	<u>Observations</u>
8. Considérations externes (PIB, niveau d'activité commercial et industriel, etc.)	Nulle, contributive ou indirecte	Nulle ou indirecte	<p>Le lien entre les postes de la Fonction publique fédérale et ces dimensions est, dans la plupart des cas, trop distant pour mesurer une incidence quelconque.</p> <p>Lorsqu'une incidence peut être clairement mesurée, l'incidence des postes de gestion opérationnelle est normalement indirecte et elle est généralement assujettie à des dispositions législatives, réglementaires ou exécutoires. L'incidence contributive pourrait s'appliquer à la gestion opérationnelle lorsque le degré de contrôle sur le résultat final est considérable. L'incidence indirecte pourrait s'appliquer aux postes fonctionnels et de soutien lorsque le degré de contrôle ou d'incidence sur le résultat final est considérable.</p> <p>Dans tous ces cas, la description de tâches et les évaluations de rendement doivent indiquer que le titulaire est tenu responsable des résultats obtenus.</p>

Pour utiliser l'indice de l'ampleur de la finalité, il faut soit le multiplier par les nombres indiqués dans le barème ou diviser les dollars courants par l'IAF.

Exemple : Pour 1989, le niveau 2 de l'ampleur serait situé entre 417 000 \$ et 4,17 millions de dollars en dollars courants.

Pour connaître l'indice d'ampleur de la finalité, il suffit de communiquer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.

EVALUATION CONJOINTE DE L'IMPACT ET DE L'AMPIEUR

Tel qu'indiqué à la page 15, l'impact et l'ampleur sont toujours évaluées en même temps. Le Tableau I résume certaines lignes directrices pour l'évaluation des divers types de dépenses gouvernementales qui, bien qu'elles soient relativement courantes, appellent des précisions.

Par ailleurs, certains cas exigent une attention spéciale.

1) Dollars de passage

Il arrive qu'un poste ait une grande ampleur, mais qu'une partie des dollars en cause soient des "dollars de passage". On retrouve dans cette catégorie bon nombre des paiements de transfert destinés à des particuliers ou à d'autres paliers de gouvernement dans le cadre de programmes sociaux et qui sont contrôlés principalement par le biais de lois, de règlements ou d'une formule préalable (par exemple, les paiements en vertu du Régime de pensions du Canada).

En pareils cas, le titulaire doit traiter les paiements, mais il n'est nullement tenu de déterminer le bien-fondé des paiements ou le montant de ceux-ci. Par conséquent, l'évaluateur ne devrait pas tenir compte (ou très peu) de ces montants lorsqu'il détermine l'ampleur, étant donné que ces postes ont peu ou pas d'incidence sur les programmes eux-mêmes.

Si, toutefois, le poste a une certaine incidence sur la réalisation des programmes, l'évaluateur pourrait ajouter un échelon à l'évaluation de la responsabilité une fois qu'il a mesuré l'incidence habituelle du poste sur l'unité organisationnelle ou la fonction concernée.

2) Postes ayant une ampleur considérable

En raison de la taille du budget fédéral, il arrive que certains postes aient une ampleur considérable (plus de 1 milliard de dollars constants). En pareils cas, l'évaluateur devrait attribuer une cote de 6 ou 7. L'évaluation de tels postes est toutefois régie par des lignes directrices précises.

TABLEAU I (suite)

INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

<u>Postes budgétaires</u>	<u>Incidence de la gestion opérationnelle</u>	<u>Incidence de la fonction de conseil ou de soutien</u>	<u>Observations</u>
6. Paiements de transfert (programmes)	Indirecte ou nulle	Nulle	<p>Lorsque les paiements de transfert sont calculés selon une formule préétablie, l'incidence est nulle. Lorsque le montant est laissé à la discrétion du responsable, l'incidence est indirecte étant donné que le poste a une certaine incidence sur le programme.</p>
7. Fonds renouvelables (paiements reçus de la part de clients pour des services rendus)	Nulle	Nulle	<p>Les postes individuels n'ont pas suffisamment d'incidence sur l'élément à mesurer, c'est-à-dire que l'incidence est moindre que indirecte.</p> <p>Les paiements reçus ne doivent pas être comptés deux fois par rapport aux dépenses correspondantes, ni être utilisés pour réduire les dépenses de fonctionnement en vue d'obtenir un résultat net.</p>

Indirect
On parle de responsabilité indirecte lorsque les résultats obtenus par le titulaire du poste sont fusionnés avec les résultats obtenus par d'autres postes pour atteindre les objectifs fixés.

Exemple : Le titulaire qui procède à une analyse ou à une évaluation, dans le but de fournir des renseignements, sans toutefois formuler des recommandations.

3) ÉVALUATION DE L'AMPLEUR

Le dollar est l'unité de mesure utilisée le plus fréquemment pour déterminer la taille d'une unité organisationnelle, d'une fonction ou d'un programme. Cependant, il y a quatre principes dont il faut tenir compte lorsqu'on mesure l'ampleur, soit :

1) *les postes n'ont aucune incidence sur les dollars* - le dollar constitue simplement une unité de mesure comme une autre pour mesurer la taille générale de l'unité organisationnelle, de la fonction ou du programme sur lesquels le poste a une incidence

2) Lorsqu'il est impossible de déterminer l'unité organisationnelle, la fonction ou le programme, correspondant aux dollars il est fort probable que l'évaluateur a choisi les dollars inappropriés pour mesurer l'ampleur;

3) les écarts entre les échelons du barème d'évaluation correspondent à dix fois le nombre indiqué dans la colonne précédente.

Exemple : l'ampleur 1 correspond à 100 000 \$ ou moins, l'ampleur 2 varie entre 100 000 \$ et 1 million de dollars, et ainsi de suite.

Ces échelons, ainsi que les cases de recoupement, démontrent que l'ampleur constitue l'élément le moins important du barème d'évaluation de la finalité.

4) Dans le barème d'évaluation, l'ampleur est indiquée en dollars constants de 1964-1965. Pour tenir compte de l'inflation, il faut avoir recours à l'indice d'ampleur de la finalité (LAF).

L'LAF est ajusté tous les ans, en fonction du déflateur implicite des prix utilisé par Statistique Canada pour déterminer le PIB en dollars constants.

Indice d'ampleur de la finalité
1980 - 1989

1980-1981	2,45	1985-1986	3,72
1981-1982	2,77	1986-1987	3,83
1982-1983	3,06	1987-1988	3,91
1983-1984	3,41	1988-1989	4,03
1984-1985	3,61	1989-1990	4,17

TABLEAU I (suite)

INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

<u>Postes budgétaires</u>	<u>Incidence de la gestion opérationnelle</u>	<u>Incidence de la fonction de conseil ou de soutien</u>	<u>Observations</u>
3. Coûts relatifs au personnel (fonction du Personnel)	Contributive ou indirecte	Contributive ou indirecte	Trop de personnes participent à la conception et(ou) à la mise en oeuvre de cette fonction (par exemple, organismes centraux, gestionnaires des ministères, agents du personnel) pour considérer une responsabilité primaire ou partagée.
4. Achat de matériel et d'équipement (fonction d'achat)	Partagée, contributive ou indirecte	Partagée, contributive ou indirecte	L'incidence des postes du ministère des Approvisionnements et Services serait contributive pour ce qui est de l'approvisionnement, ou partagée lorsqu'en plus ils participent activement à l'élaboration des spécifications.
5. Subventions et contributions (programmes)	Contributive ou indirecte	Indirecte	L'incidence pourrait varier de contributive à indirecte, selon: 1. la latitude accordée pour l'octroi des subventions et contributions; 2. le contrôle exercé pour assurer l'atteinte de l'objectif fixé par le biais de l'octroi des subventions et contributions; 3. l'analyse des programmes et des objectifs fixés.

Exemple : Le titulaire d'un poste de gestion *supérieure* devrait jouer d'une plus grande liberté d'action que le titulaire d'un poste de conseiller, notamment parce que :

- o le rôle du conseiller consiste principalement à analyser diverses options puis à choisir celle qui convient le mieux dans les circonstances; il n'est pas responsable de mettre en oeuvre la solution:
 - o le rôle du gestionnaire supérieur consiste principalement à donner suite aux recommandations formulées par le conseiller.
- (Voir la section 4, page 27, pour obtenir des précisions au sujet de l'équilibre entre l'initiative créatrice et la finalité pour différents postes).

Il convient de signaler que le barème d'évaluation renferme moins de cases pour la liberté d'action qu'il n'existe de niveaux organisationnels au sein de l'administration fédérale. Par conséquent, bien que les postes de direction reçoivent généralement une cote supérieure à D, toute tentative en vue d'adopter une méthode de classement automatique est vouée à l'échec.

Enfin, lorsqu'il mesure la liberté d'action, l'évaluateur devrait tenir compte du poste du superviseur d'une part et établir des comparaisons avec les postes du même niveau organisationnel d'autre part.

2) ÉVALUATION DE L'IMPACT

Bien que l'impact et l'ampleur soient toujours mesurées en même temps, l'évaluateur doit tenir compte de quatre niveaux d'impact, soit :

Primaire A ce niveau, le titulaire contrôle tout ce qui est important au sein de l'unité organisationnelle.

Exemple : Le chef d'une unité supervise le travail de ses subalternes et en assume l'entière responsabilité.

Partagé Ce niveau est rarement choisi parce qu'il suppose que deux postes sont responsables à parts égales de l'atteinte des objectifs fixés pour l'unité organisationnelle, la fonction ou le programme à l'étude. La collaboration de plusieurs intervenants est beaucoup plus fréquente. Cependant, la responsabilité ne peut en aucun cas être partagée par un employé et son supérieur immédiat.

Contributif A ce niveau, le poste à évaluer fait partie de plusieurs postes contribuant à l'atteinte des objectifs fixés pour l'unité organisationnelle, la fonction ou le programme. Le titulaire peut jouer un rôle de premier plan, mais il n'a pas le contrôle exclusif (responsabilité primaire) ni avec quelqu'un d'autre (responsabilité partagée).

TABLEAU I

INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

<u>Postes budgétaires</u>	<u>Incidence de la gestion opérationnelle</u>	<u>Incidence de la fonction de conseil ou de soutien</u>	<u>Observations</u>
1. Salaires et budget de fonctionnement et d'entretien (unité organisationnelle)	Primaire	Contributive ou indirecte	L'incidence de la gestion opérationnelle est primaire étant donné que la responsabilité première du résultat final de l'unité ou du programme incombe aux gestionnaires opérationnels.
2. Budget des immobilisations (programmes d'immobilisations)	Primaire ou partagée	Contributive, indirecte ou nulle	L'incidence de la gestion opérationnelle est primaire lorsque le contrôle de la faisabilité, de la conception, de l'aménagement, de l'installation et de l'utilisation relève d'un seul gestionnaire. Elle est moindre (par exemple, partagée) lorsque Travaux Publics Canada intervient. L'incidence de la fonction de conseil varie selon l'importance du poste dans les domaines de la consultation et de la conciliation.

1) ÉVALUATION DE LA LIBERTÉ D'ACTION

La liberté d'action désigne la latitude accordée au titulaire du poste à évaluer. Elle est tribuataire :

- o de la *supervision reçue*, selon le niveau hiérarchique du poste au sein de l'organisation (notamment la relation superviseur - employé);
- o de la *disponibilité de lignes directrices* en raison des contrôles exercés sur le poste par le biais de lois, règlements, politiques, règles ou instructions, pratiques antérieures ou précédents.

Ces deux types de contraintes permettent de déterminer la latitude réelle dont jouit le titulaire pour prendre ou approuver des décisions, ou pour y donner suite. Cependant, il n'est pas nécessaire que les deux contraintes soient présentes pour réduire la liberté d'action. En fait, l'évaluateur mesure la liberté d'action en fonction de l'importance des contraintes imposées.

Lorsqu'il mesure la liberté d'action, l'évaluateur doit établir une distinction entre la supervision, la direction et l'orientation.

Supervision Dans le cas d'une supervision (échelons A à D du barème d'évaluation), la nature des fonctions et les méthodes de travail sont clairement énoncées, soit par le superviseur, soit par le biais de règles et procédures. En règle générale, les situations inhabituelles sont soumises au superviseur. Les tâches accomplies sont examinées en détail. Cette catégorie ne comprend pas les postes de direction.

Direction Dans le cas d'une direction (échelons E et F du barème d'évaluation), la nature des fonctions est clairement énoncée, mais les méthodes de travail ne sont énoncées qu'en termes généraux. Les méthodes de travail sont assujetties à des politiques ou règles générales, ou à des précédents, et le superviseur peut fournir de l'aide et des suggestions. Cependant, les mesures détaillées à prendre pour assurer l'atteinte de l'objectif poursuivi sont laissées à la discrétion du titulaire. Les résultats obtenus sont examinés, mais pas les méthodes de travail.

Orientation Dans le cas d'une orientation, la nature des fonctions est énoncée en termes très généraux (par exemple, prolonger le réseau routier), et les méthodes de travail ne sont prescrites en aucune façon (sinon par le biais des restrictions législatives associées aux opérations gouvernementales). L'examen consiste en une évaluation de la pertinence des objectifs fixés, ainsi qu'en une évaluation des progrès accomplis.

En règle générale, plus le titulaire jouit d'une grande liberté d'action, plus il est en mesure de prendre des décisions importantes et non seulement de formuler des recommandations).

ÉVALUATION DE LA FINALITÉ

1. LIBERTÉ D'ACTION

		Les titulaires à ce niveau exécutent ce qui leur est prescrit sans en dévier. Aucun écart n'est permis à moins d'autorisation précise. La supervision est continue ou très fréquente, bien qu'elle ne soit pas nécessairement exercée de façon directe ou personnelle. Ce serait le cas, par exemple, d'un concierge qui travaillerait seul la nuit en suivant des instructions normalisées et explicites.
		À ce niveau, les activités routinières se prêtent à un certain réaménagement relatif à la séquence d'exécution. Par exemple, une secrétaire s'acquitte d'activités routinières étroitement encadrées par des méthodes bien définies, mais elle peut intervenir sur l'ordre d'exécution de ces activités.
		Les pratiques et les méthodes caractérisant ce niveau se prêtent à une certaine initiative : l'exécution est, moins routinière. L'encadrement exercé auprès des titulaires est périodique et s'effectue généralement avant et après l'exécution du travail. On classe normalement en C les postes principaux de secrétariat et de personnel de bureau de même que les superviseurs et les agents de maîtrise de premier niveau.
A. PRESCRITE : L'action de ces postes est encadrée par des instructions individuelles et détaillées, et une supervision étroite.		A ce niveau, la marge de liberté et plus grande et les titulaires peuvent changer jusqu'à un certain point les pratiques et les méthodes établies en vue d'accomplir leur travail. La supervision s'exerce une fois le travail terminé, à la fin de la journée ou de la semaine. Les tâches et les détails sont définis avec précision. Aux premiers échelons de ce niveau, on trouve des postes soumis à une supervision étroite et dont l'autorité est très limitée. Les superviseurs exercent un contrôle constant auprès des titulaires et toutes les activités, que ceux-ci doivent exécuter sont régies par des règles et des pratiques propres à leur milieu de travail. Dès qu'on s'élève vers les échelons supérieurs de ce niveau, la supervision se relâche et la liberté de manœuvre quant aux méthodes d'exécution s'accroît. Cette liberté ne s'applique toutefois qu'à la façon de faire les choses ou aux moyens utilisés, les titulaires ne choisissent pas de qu'ils ont à faire et n'ont pas à décider s'ils doivent le faire. Des niveaux A à D, le «quoi» et le «comment», c'est-à-dire les fonctions des titulaires et les méthodes d'exécution sont préalablement déterminées.
B. SURVEILLÉE : L'action de ces postes est encadrée par des instructions et des routines de travail établies, et une supervision étroite.		
C. NORMALISÉE : L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et méthodes de travail résultant de pratiques ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision générales et une supervision relative à la progression du travail et des résultats.		
D. RÉGÉE DE FAÇON GÉNÉRALE : L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et méthodes de travail résultant de pratiques ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision d'ensemble.		
E. DIRIGÉE : Le «quoi» est donné, mais le «comment» relève de politiques. En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés dans leur action par des pratiques et des méthodes de travail générales résultant de précédents fonctionnels et de politiques, en vue de la réalisation d'une activité d'exploitation précise et suivant une direction découlant d'objectifs explicites.		
F. DIRIGÉE DE FAÇON GÉNÉRALE : En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés de façon globale dans leur action par des politiques et des objectifs fonctionnels et une direction administrative générale.		Ces postes sont libres de déterminer les grands résultats à viser et d'utiliser les ressources qui sont mises à leur disposition pour atteindre les résultats finaux. L'examen des résultats s'effectue à moyen terme (tous les six ou douze mois).
G. ORIENTATION GLOBALE (de niveau supérieur) : En raison de leur importance, de leur complexité propre et de leur grande influence sur les résultats du ministère, ces postes sont uniquement orientés dans leur action par des directives d'ensemble de la plus haute direction.		
H. ORIENTATION STRATÉGIQUE (de niveau ministériel) : L'action de ces postes est uniquement soumise à l'orientation et aux restrictions spécifiques par le ministre et les lois ou attributions à l'opinion publique.		Ces niveaux sont clairement définis dans le barème et ne s'appliquent qu'aux postes les plus élevés au sein de la Fonction publique.

FINALITE

DEFINITION

La finalité est l'obligation de rendre compte de ses actions et d'en accepter les conséquences.

Autrement dit, la finalité correspond à l'effet mesuré du poste sur les résultats.

ELEMENTS

La finalité comporte trois éléments, soit :

la liberté d'action (le principal élément)

La possibilité du titulaire de prendre des décisions et d'y donner suite.

l'impact sur les résultats

L'incidence d'un poste sur les résultats obtenus relativement à une unité organisationnelle, à une fonction ou à un programme.

l'ampleur

La taille générale de l'unité organisationnelle, de la fonction ou du programme en question.

PROCESSUS

L'évaluateur peut examiner ces éléments dans n'importe quel ordre, mais il doit toujours mesurer l'impact et l'ampleur en même temps. En effet, la plupart des postes ont une incidence sur plusieurs unités organisationnelles, fonctions ou programmes. Or, il existe plusieurs combinaisons possibles de l'impact et de l'ampleur, selon le rôle du poste dans différents contextes. L'évaluateur doit déterminer la combinaison la plus appropriée dans le cas du poste à évaluer.

Toutefois, étant donné que la liberté d'action correspond à la marge de manœuvre accordée au titulaire du poste pour remplir ses fonctions diverses, l'évaluation de la liberté d'action ne doit pas être modifiée en fonction de la combinaison choisie au titre de l'impact et de l'ampleur.

DÉFINITION: la Finalité mesure le degré de responsabilité d'un poste dans la réalisation de résultats et l'importance de ces résultats pour l'organisme. La finalité comporte les trois aspects suivants, par ordre d'importance:

- **LIBERTÉ D'ACTION** - le degré de surveillance exercé par un supérieur ou par le système, tel qu'il est défini dans la colonne de gauche.
- **IMPACT DU POSTE SUR LES RÉSULTATS FINAUX** - tel qu'il est défini en haut, à droite.
- **AMPLEUR** - l'envergure en dollars <<dynamiques>> annuels de l'unité ou de la fonction sur laquelle le poste exerce l'impact le plus marqué.

N.B. L'ampleur et l'impact sont interdépendants; aucun de ces deux aspects ne peut être évalué adéquatement ou ne peut avoir de sens sans référence à l'autre.

GOUVERNEMENT DU CANADA

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

FINALITÉ

IMPACT: le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats finals accomplis pour l'unité ou la fonction considérée.

DOMINANT (D): le poste contrôle les activités et les ressources importantes qui produisent les résultats et, à ce niveau de liberté d'action, c'est le seul poste que l'on doit tenir responsable des résultats.

PARTAGÉ (P): exerce de concert avec un ou d'autres postes, à l'exception de ceux de ses propres subordonnés ou supérieurs, un contrôle égal et déterminant sur les activités et les ressources qui produisent les résultats. Ou exerce un contrôle sur la plupart, mais non l'ensemble, des variables ayant un effet déterminant sur la réalisation des résultats.

CONTRIBUTIF (C): assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'importants avant une influence sur les décisions et les actions d'autres postes, décisions et actions auxquelles ces emplois sont étroitement liés.

INDIRECT (I): assure un service de soutien auxiliaire dont les activités n'ont pas de lien direct avec les décisions finales et dont l'apport est modifié ou fondu avec celui d'autres services avant l'étape de la réalisation des résultats finals.

*** AMPEUR (chiffres annuels) ►

L'IMA pour est de:

ÉQUIVALENT IMA ►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

►

A PRESCHITE: l'action de ces postes est encadrée par des instructions individuelles et détaillées, et une supervision étroite.

B SURVEILLÉE: l'action de ces postes est encadrée par des instructions et des routines de travail établies, et une supervision étroite.

C NORMALISÉE: l'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et des méthodes de travail normalisées, des instructions précédentes ou d'une supervision relative à la programmation du travail et des résultats.

D RÉGLÉE DE FAÇON GÉNÉRALE: l'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et des méthodes de travail souvent précédentes ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision d'ensemble.

E DIRIGÉE: le «<comment>> est donné, mais le «<comment>> relève de politiques. En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés dans leur action par des pratiques et des méthodes de travail générales résultant de précédents fonctionnels et des politiques, en vue de la réalisation d'une activité d'exploitation précises et suivant une direction découlant d'objectifs explicites.

F DIRIGÉE DE FAÇON GÉNÉRALE: En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés de façon globale dans leur action par des politiques et des objectifs fonctionnels et une direction administrative générale.

G ORIENTATION GLOBALE (de niveau supérieur): En raison de leur importance, de leur complexité, propre et de leur grande influence sur les résultats du ministère, ces postes sont uniquement orientés dans leur action par des directives d'ensemble de la plus haute direction.

H ORIENTATION STRATÉGIQUE (de niveau ministériel): L'action de ces postes est uniquement soumise à l'orientation et aux restrictions spécifiques par le ministre et les lois ou attributables à l'opinion publique.

	1. MINIMALE OU INDÉTERMINÉE Moins de 100 MILLE \$				2. 100 MILLE \$ à 1 MILLION \$				3. 1 MILLION \$ à 10 MILLIONS \$				4. 10 MILLIONS \$ à 100 MILLIONS \$				5. 100 MILLIONS \$ à 1 MILLIARD \$				6. 1 MILLIARD \$ à 10 MILLIARDS \$				7. 10 MILLIARDS \$ à 100 MILLIARDS \$			
	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D
A	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	28	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
B	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
C	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	132	175	230	304	175	230	304	400
	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	200	264	350	460
D	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	230	304	400	528
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	304	400	528	700
	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	152	200	264	350	200	264	350	460
E	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	132	175	230	304	175	230	304	400	304	400	528	700
	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	152	200	264	350	175	230	304	400	264	350	460	608
	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	132	175	230	304	132	175	230	304	175	230	304	400	304	400	528	700
F	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	152	200	264	350	152	200	264	350	175	230	304	400	304	400	528	700
	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	152	200	264	350	175	230	304	400	152	200	264	350	400	528	700	920
	115	152	200	264	152	200	264	350	152	200	264	350	152	200	264	350	175	230	304	400	152	200	264	350	400	528	700	1056
G	132	175	230	304	175	230	304	400	152	200	264	350	152	200	264	350	175	230	304	400	152	200	264	350	400	528	700	1056
	152	200	264	350	152	200	264	350	152	200	264	350	152	200	264	350	175	230	304	400	152	200	264	350	400	528	700	1056
	175	230	304	400	152	200	264	350	152	200	264	350	152	200	264	350	175	230	304	400	152	200	264	350	400	528	700	1056
H	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840	1056	1400	1840	2432
	230	304	400	528	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840	1056	1400	1840	2432
	264	350	460	608	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840	1056	1400	1840	2432

- En règle générale, le résultat d'une évaluation devrait être considéré comme "très probable".
 - Un résultat "peu probable" sera accepté si l'évaluateur est en mesure de fournir des explications.
 - Si le total des points attribués à la solution de problèmes donne lieu à un résultat "improbable", l'évaluateur doit examiner attentivement les points attribués à la compétence et à l'initiative créatrice.
- 2) L'évaluateur doit également vérifier le pourcentage attribué à l'initiative créatrice par rapport à d'autres postes au sein du ministère.
- Il convient de signaler que l'évaluateur n'est pas tenu de comparer les points attribués à l'initiative créatrice. Ces points ne peuvent pas servir d'élément de comparaison, étant donné qu'ils correspondent au résultat obtenu en multipliant les points attribués antérieurement à la compétence, et le pourcentage attribué à l'initiative créatrice. Par conséquent, l'évaluateur doit toujours comparer l'écart entre les pourcentages.
- Exemple : de 50 à 57 p. 100.*

LES POINTS POUR L'INITIATIVE CRÉATRICE SE TROUVENT À L'INTERSECTION DU % ET DES POINTS ATTRIBUÉS À LA COMPÉTENCE

Points attribués à la compétence

Points attribués à la compétence																																		
% IC	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	% IC								
87%	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	87%							
76%	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	76%						
66%	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	66%					
57%	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	57%				
50%	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	50%			
43%	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	43%		
38%	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	38%	
33%	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	33%

Très probable

Peu probable

Improbable



50 57 66 76 87 100 115 132 152 175 200 230 264 304 350 400 460 528 608 700 800 920 1056 1216 1400

SÉLECTION DU POURCENTAGE À ATTRIBUER À L'INITIATIVE CRÉATRICE

Une fois qu'il a terminé l'examen des deux éléments susmentionnés, l'évaluateur classe le poste dans une case prévoyant deux pourcentages possibles. *Exemple :*

50%
57%

En règle générale, l'évaluateur choisit le pourcentage le moins élevé lorsqu'il est convaincu de la pertinence des résultats, ou lorsqu'il dénote un déplacement vers le bas. Inversement, il choisit le pourcentage le plus élevé lorsqu'il dénote un déplacement vers le haut.

ATTRIBUTION DES POINTS D'ÉVALUATION AU FACTEUR DE L'INITIATIVE CRÉATRICE

L'évaluateur doit se servir du barème de la page suivante pour déterminer le total de points correspondant au pourcentage établi.

- o Il doit d'abord repérer le nombre de points attribués à la compétence, dans la partie supérieure du barème.
- o Il doit ensuite repérer le pourcentage attribué à l'initiative créatrice, dans la colonne de gauche.
- o Lorsque les deux lignes se rejoignent, l'évaluateur connaît le nombre de points à attribuer à la solution de problèmes.

Exemple : Si l'évaluateur attribue 528 points à la compétence, et 50 p. 100 à l'initiative créatrice, ce facteur se verra attribuer un total de 264 points d'évaluation.

VÉRIFICATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE

- 1) Avant de mettre un terme à l'évaluation de l'initiative créatrice, l'évaluateur doit vérifier l'exactitude des résultats obtenus.

Étant donné que l'initiative créatrice consiste en l'application de la compétence, il est raisonnable de s'attendre à ce qu'il y ait un lien entre la compétence requise et la possibilité de la mettre en application pour résoudre les problèmes associés au travail. Un évaluateur expérimenté sait que ce lien suit des tendances (comme l'indiquent les zones "très probable", "peu probable" et "improbable" du barème de la page suivante). Le pourcentage choisi par l'évaluateur devrait être considéré comme "très probable" ou "peu probable".

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE

2. EXIGENCES DES PROBLÈMES

●● EXIGENCES DES PROBLÈMES				
1. MÉMOIRE SÉLECTIVE Situations identiques dont la solution demande un choix facile parmi des faits connus.	2. RÉFÉRENCE A DES MODÈLES Situations semblables dont la solution demande un choix judicieux parmi des faits connus.	3. INTERPOLATION Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus. Le choix des mesures appropriées est fondé sur l'expérience.	4. EXTRAPOLATION Situations diverses exigeant des qualités d'analyse, d'interprétation, d'évaluation ou une pensée constructive. Les solutions sont ardues au terme d'un effort raisonnée.	5. CRÉATIVITÉ Situations originales ou inédites, reliées à des problèmes administratifs ou de recherche complexes et nécessitant la mise au point de nouvelles idées, de nouvelles approches ingénieuses.
À ce niveau le titulaire doit appliquer des faits connus précis à des situations simples, invariables et répétitives. Séparer les balles noires de balles blanches est un exemple de ce niveau d'exigence. Les postes de préposé au classement ou à la distribution du courrier constituent des exemples de ce niveau.				
Le titulaire à ce niveau doit choisir parmi des faits connus ceux qui s'appliquent aux diverses situations courantes qui se présentent. Classer 20 balles grises selon trois tenies différentes est un exemple de ce niveau d'exigence.				
Beaucoup d'emplois de secrétaire, de personnel de bureau ou d'opérateur sur machine de production se classent en 2.				
Le titulaire à ce niveau doit choisir parmi des faits connus ceux qui sont les plus pertinents à la solution de situations qui peuvent présenter des aspects nouveaux, bien que cette « nouveauté » soit conforme à des modèles déjà établis. L'interpolation est essentiellement un processus de sélection parmi diverses solutions possibles dans un contexte où les situations ou les questions varient. Il s'agit donc de choisir parmi diverses possibilités de solutions connues. Fondée sur des connaissances préalables ou l'expérience, la prise de décision peut s'effectuer assez rapidement. Ce niveau d'exigence diffère du précédent, où il s'agit d'appliquer un modèle établi, et du suivant, où la définition du problème et de la solution demande une approche plus systématique.				
Au niveau 3, les réponses ont déjà été trouvées; le titulaire doit simplement choisir la réponse ou la série de réponses la plus appropriée.				
Les solutions à ce niveau exigent du titulaire un esprit d'analyse et d'observation, ainsi que la capacité d'innover par deduction et de faire preuve d'une pensée constructive. Celui-ci doit être conscient le problème, imaginer diverses solutions et recommander les mesures à prendre.				
Au niveau 4, les réponses ne peuvent pas être choisies parmi des solutions déjà connues; il incombe au titulaire de définir la solution, les moyens ou la réponse.				
Ce niveau s'applique aux postes exigeant une pensée véritablement créatrice dans des situations totalement nouvelles pour le Gouvernement et reliées à des problèmes complexes de recherche ou de nature administrative. Ces postes doivent être structurés de façon telle que la créativité en soit une exigence importante.				
Ce type de pensée pourrait par exemple être requis d'un sous-ministre dans la mise au point de plans stratégiques à long terme exigeant qu'il considère l'ensemble des questions relatives aux activités et à la gestion de la Fonction publique, ainsi que les enjeux externes, sociaux et politiques relevés à ce niveau.				

L'évaluateur peut débiter par l'un ou l'autre de ces éléments. Les définitions élargies fournies dans les deux pages ci-contre ont pour but d'aider l'évaluateur à évaluer chaque élément.

1) ÉVALUATION DU CADRE DU RAISONNEMENT

Les problèmes sont résolus dans un *cadre organisationnel*. La réflexion est guidée par les buts, politiques, pratiques et objectifs gouvernementaux, ministériels ou fonctionnels, et circonscrite par les procédures et instructions pertinentes. Le titulaire peut obtenir l'aide de son supérieur immédiat ou de ses collègues.

L'évaluation du cadre du raisonnement se fonde sur les sources d'information accessibles au titulaire, *notamment les* :

instructions marche à suivre détaillée (comme le mode d'emploi qui accompagne habituellement une machine) ou *routine* (tâche quotidienne ou fréquente souvent accomplie par habitude)

procédures lignes directrices et façons de procéder guidant l'application de politiques. La procédure peut prendre la forme de *normes* (exemples ou modèles établis par une autorité ou par l'usage) ou de *précédents* (exemples sur lesquels on se fonde pour autoriser ou justifier une solution dans un cas semblable)

politiques ligne de conduite adoptée par la haute direction et devant être respectée au sein de l'organisation. La politique est fondée sur des *principes* (règles de conduite).

En règle générale, les postes de la catégorie de la gestion reçoivent une cote entre D et G pour ce qui est du cadre du raisonnement. La réflexion est facilitée par des procédures ou politiques, mais pas par des instructions détaillées.

2) ÉVALUATION DES EXIGENCES DES PROBLÈMES

La réflexion requise pour résoudre les problèmes est fondée sur la difficulté et la variété des problèmes en question.

Aucun poste n'exige une réflexion soutenue en vue de résoudre les problèmes. Par conséquent, l'évaluateur doit déterminer le niveau habituel de réflexion requis. La plupart des postes de gestion reçoivent une cote de 3 ou 4. (Les cotes 1 et 2 indiquent un poste ne prévoyant aucune activité de supervision).

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE

1. CADRE DU RAISONNEMENT

• CADRE DU RAISONNEMENT		
A. RIGOREUSEMENT STRUCTURÉ : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de règles et d'instructions très détaillées et rigoureusement définies et (ou) avec l'assistance constante de personnes ressources.		Les règles auxquelles ces postes sont soumis sont très simples et les instructions, très précises (généralement sous forme d'ordres donnés de vive voix). On ne demande pas aux titulaires d'analyser, mais d'exécuter. Il peut s'agir par exemple de « remplir uniquement les formulaires rouges », de « distribuer le courrier reçu à 15 h et à 18 h », d'« expédier le courrier selon le poids et la classe des envois », de « balayer le plancher puis de venir chercher d'autres instructions », etc.
B. ROUTINIER : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'instructions et de pratiques standard et détaillées et (ou) d'après des exemples ou avec l'assistance immédiatement accessible de personnes ressources.		Ce niveau englobe bon nombre de postes de personnel de bureau. Le cadre du raisonnement est moins limité qu'au niveau précédent: les titulaires s'acquittent de tâches précises d'après des pratiques de travail routinières ou des instructions normalisées ou, encore, jusqu'à ce qu'on leur dise de procéder autrement.
C. PARTELLEMENT ROUTINIER : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes bien définies et quelque peu diversifiées, de nombreux précédents couvrant la plupart des situations et (ou) avec l'assistance facilement accessible de personnes ressources.		Le niveau C se différencie sensiblement du précédent en ce sens que le raisonnement se fait dans le cadre de méthodes de travail, ce qui permet une plus grande marge de manœuvre que des instructions normalisées ou des pratiques commandées par l'habitude. On y classe plusieurs postes de personnel de bureau sans responsabilité de supervision.
D. NORMALISÉ : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées, de précédents couvrant bon nombre de situations et (ou), au besoin, avec l'assistance de personnes ressources.		À ce niveau, les titulaires doivent pouvoir décider du déroulement d'une activité en se guidant sur des méthodes explicites et bien définies, mais tout de même diversifiées. Ils disposent d'une certaine marge de manœuvre dans la résolution des problèmes étant donné la variété des méthodes et des normes dont ils peuvent s'inspirer. Devant les situations demandant de s'écarter des méthodes et des instructions déjà en place, ils s'en reportent à un échelon supérieur pour obtenir de l'assistance ou d'autres lignes directrices.
E. CLAIREMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques, dans des situations caractérisées par des pratiques précises, ainsi que des pratiques et des précédents fonctionnels.		À ce niveau aussi, on constate une nette différence par rapport au niveau précédent. Bien qu'explicites, les politiques en place ont un effet moins limitatif que des méthodes de travail. Si elles spécifient ce que le titulaire doit faire (« quoi »), elles lui laissent une grande latitude pour décider « comment » il doit le faire d'après son propre jugement et les principes de disciplines comme ceux de l'ingénierie, du droit, de la comptabilité, etc.
F. GÉNÉRALEMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux en vue de la réalisation d'objectifs fonctionnels, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus.		À ce niveau, les titulaires déterminent généralement ce qu'ils doivent faire pour mettre en œuvre des politiques d'ensemble afin de résoudre les problèmes qui leur sont soumis. Les objectifs de leurs mandats tendent toutefois à être clairement établis, bien que de façon moins explicite qu'au niveau E.
G. GLOBALLEMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite en vue de la réalisation des objectifs de l'organisme ou de ses buts fonctionnels, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus.		On trouve à ce niveau les postes qui ont la charge de définir les principales orientations fonctionnelles à imprimer à un ministère. Ce qui doit être fait n'est communiqué qu'en termes très généraux. Les objectifs restent à être définis de façon à réaliser la politique gouvernementale. En fait, les titulaires doivent traduire la politique globale du Gouvernement en grandes fonctions ou en orientations au sein de leur ministère. Les postes de ce niveau sont presque au sommet de la hiérarchie, là où se décide la direction générale que le Gouvernement doit prendre.
H. ABSTRAIT : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie des affaires, de lois naturelles ou des principes régissant les affaires humaines.		À ce niveau, les titulaires sont appelés à réfléchir à la nature, au rôle et à la taille de la Fonction publique fédérale.

L'INITIATIVE CRÉATRICE

DÉFINITION

L'initiative créatrice s'entend de la nécessité de lier la compétence à une réflexion originale pour trouver des solutions.

Trois termes et expressions appellent des précisions, soit :

réflexion L'aptitude à résoudre des problèmes est une activité mentale qui n'aboutit pas nécessairement à la solution d'un problème. Par conséquent, l'évaluateur doit mesurer le degré d'intensité du processus mental qui permet au titulaire d'utiliser sa compétence pour s'arrêter et prendre le temps de réfléchir. Il n'évalue pas les cas où la compétence est appliquée de façon directe.

originale L'importance de l'initiative créatrice diminue dans la mesure où la réflexion nécessaire est régie par des lois, des politiques et des normes, ou circonscrite par des précédents ou par les commentaires d'autres intervenants.

Initiative Le point de départ de toute réflexion réside dans les connaissances. Les idées sont prises à partir d'un processus mental qui permet de déceler, de définir et (possiblement) de résoudre un problème. C'est pourquoi l'initiative créatrice représente vraiment la compétence en action. Pour tenir compte de cette situation, les points d'évaluation attribués à l'initiative créatrice sont calculés en fonction d'un pourcentage des points accordés à la compétence.

ÉLÉMENTS

L'initiative créatrice comporte deux éléments.

Le cadre du raisonnement

Moyens mis à la disposition du titulaire pour l'aider à résoudre les problèmes.

Les exigences des problèmes

Complexité ou nouveauté du processus de réflexion requis de la part du titulaire.

GOUVERNEMENT du CANADA

BARÈME D'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE

DÉFINITION : L'initiative créatrice est le degré de réflexion originale que nécessite l'emploi pour (1) identifier, (2) définir et (3) résoudre des problèmes. On ne peut penser qu'en utilisant ce que l'on connaît, même dans le travail le plus créateur. La matière première de toute pensée est la connaissance de faits, de principes et de moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on détermine. C'est pourquoi l'initiative créatrice correspond au pourcentage de compétence qui doit être utilisée dans le processus mental de résolution de problèmes.

L'initiative créatrice comporte deux aspects :

- Le cadre du raisonnement ou, en d'autres mots, l'étendue de l'aide ou de l'orientation provenant d'autres personnes ou découlant des pratiques établies et des précédents.

- L'exigence des problèmes, c'est-à-dire le défi posé par la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire.

VALEUR
DES PAS

2432
2112
1840
-1600-
1400
1216
1056
920
-800-
608
528
460
-400-
350
304
264
230
-200-
175
152
132
115
-100-
87
76
66
57
-50-
43
38
33
29
-25-
11-
12-
13-
14-
15-
-12-
10
9
8
7
6-

Le cadre du raisonnement est :

• CADRE DU RAISONNEMENT									
		• EXIGENCES DES PROBLÈMES							
		1. MÉMOIRE SÉLECTIVE Situations techniques dont la solution demande un choix facile parmi des faits connus.	2. RÉFÉRENCE À DES MODÈLES Situations semblables dont la solution demande un choix judicieux parmi des faits connus.	3. INTERPOLATION Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus. Le choix des mesures appropriées est fondé sur l'expérience.	4. EXTRAPOLATION Situations diverses, exigeant des solutions créatives d'analyse d'interprétation, de dévaluation ou une pensée constructive. Les solutions sont arrêtées au terme d'un effort de réflexion.	5. CRÉATIVITÉ Situations originales ou uniques, nécessitant des recherches administratives ou de recherche nouvelles, pour lesquelles il n'y a pas de concepts nouveaux et d'approches ingénieuses.	6. ANALYSE Situations complexes, nécessitant une analyse minutieuse et une évaluation soignée des faits connus.	7. SYNTHÈSE Situations complexes, nécessitant une analyse minutieuse et une évaluation soignée des faits connus.	8. ÉVALUATION Situations complexes, nécessitant une analyse minutieuse et une évaluation soignée des faits connus.
A.	RIGOREUSEMENT STRUCTURÉ : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de règles et d'instructions très détaillées et rigoureusement définies et (ou) avec l'assistance constante de personnes ressources.	10%	14%	19%	25%	33%	43%	57%	66%
B.	ROUTINIER : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'instructions et de pratiques standard et détaillées et (ou) d'après des exemples ou avec l'assistance immédiatement accessible de personnes ressources.	12%	16%	22%	29%	38%	50%	66%	76%
C.	PARTIELLEMENT ROUTINIER : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes bien définies et quelque peu diversifiées, de nombreux précédents couvrant la plupart des situations et (ou) avec l'assistance facilement accessible de personnes ressources.	14%	19%	25%	33%	43%	57%	76%	87%
D.	NORMALISÉ : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées, de précédents couvrant bon nombre de situations et (ou), au besoin, avec l'assistance de personnes ressources.	16%	22%	29%	38%	50%	66%	87%	96%
E.	CLAIREMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques, dans des situations caractérisées par des politiques précises, ainsi que des pratiques et des précédents fonctionnels.	19%	25%	33%	43%	57%	76%	96%	100%
F.	GÉNÉRALEMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux en vue de la réalisation d'objectifs fonctionnels, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner, abstraits ou concrets.	22%	29%	38%	50%	66%	87%	100%	100%
G.	GLOBALLEMENT DÉFINI : Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite en vue de la réalisation des objectifs de l'organisme ou de ses buts fonctionnels, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou concrets.	25%	33%	43%	57%	76%	96%	100%	100%
H.	ABSTRAIT : Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie des affaires, de lois naturelles ou des principes régissant les affaires humaines.	29%	38%	50%	66%	87%	100%	100%	100%

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE : L'initiative créatrice mesure l'intensité du processus mental qui doit être appliqué à la compétence pour analyser, évaluer, créer, raisonner, former des hypothèses et arriver à des conclusions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou guidée par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice diminue l'accent portant davantage sur la compétence.

N.B. Lors de l'évaluation de l'INITIATIVE CRÉATRICE, le degré de liberté du poste en matière de prise de décisions ou de mesures d'action ne devrait pas être pris en considération, cet aspect étant mesuré dans le barème de la FINALITÉ.

LeGroupeHay

IL EST PEU COMMUN DE SITUER DES POSTES DANS LES ZONES GRISÉES DE CES BARÈMES D'ÉVALUATION.

© Hay,
Conseillers en
administration

Exemple : La cote attribuée sera moins élevée dans le cas d'un poste dont le titulaire n'est appelé qu'à communiquer des renseignements, contrairement à un poste dont le titulaire est appelé à motiver des employés ou des intervenants extérieurs.

ATTRIBUTION DES POINTS D'ÉVALUATION AU FACTEUR COMPÉTENCE

Une fois qu'il a terminé l'examen des trois éléments de la compétence, l'évaluateur classe d'abord le poste dans une case du barème d'évaluation puis choisit l'une des trois cotes possibles, en fonction des lignes directrices fournies à la rubrique "Tuyaux pour l'évaluation - Constatation des écarts" (section 1, page 3).

Deux types de compétence revêtent une importance particulière.

- o Le gestionnaire doit posséder une compétence hautement *diversifiée* pour diriger, coordonner, intégrer, organiser, et ainsi de suite. S'il n'est pas tenu d'intégrer les unités organisationnelles ou fonctions avec lesquelles il a des contacts, la compétence requise est moins grande. Par ailleurs, la complexité d'un poste est directement proportionnelle à la taille de l'unité organisationnelle.
- o Le gestionnaire doit également être en mesure de *visualiser* :

- les questions organisationnelles

structure
dotation en personnel
perfectionnement des employés
évaluation du rendement et reconnaissance du mérite

- l'élaboration de politiques et la planification à long terme

- l'administration
- planification stratégique
exécution
examen et contrôle

- l'intégration des fonctions
- partage équitable des ressources
ressources humaines vs matérielles
établissement des priorités relatives aux activités ou aux ressources.

Bien que la taille et la complexité de l'unité organisationnelle aient généralement une incidence sur l'étendue des connaissances requises dans le domaine de la gestion (tel qu'indiqué précédemment), le lien entre la taille et la compétence requise ne devrait pas aller de soi.

Exemple : Il arrive qu'une petite unité organisationnelle responsable de fonctions très diversifiées exige la même capacité de visualisation qu'une plus grande unité responsable de fonctions peu diversifiées.

3) *EVALUATION DES APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES*

Cet élément correspond à la capacité d'une personne d'amener d'autres personnes à réagir favorablement à son point de vue, ou d'entretenir des relations efficaces avec d'autres personnes (notamment dans le cas d'un poste de conseiller). Les deux types de compétences reposent sur des qualités personnelles.

Il va sans dire que tous les postes nécessitent des relations interpersonnelles et, par ricochet, des aptitudes dans le domaine des relations humaines. Cependant, ces aptitudes reçoivent la cote 1, 2 ou 3, selon le niveau et l'objectif des relations interpersonnelles.

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

3. APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES

*** APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES			
1. MINIMALES : Capacité de maintenir des relations de travail courtoises et efficaces.	2. IMPORTANTES : Pouvoir comprendre, influencer, motiver, susciter l'adhésion, un facteur important pour gagner l'action.	3. INDISPENSABLES : Pouvoir motiver, influencer, susciter l'adhésion, aptitude indispensable pour atteindre les résultats attendus par l'entremise des autres.	
<p>À ce niveau, les exigences en matière de compétences techniques ou de connaissance des méthodes de travail prennent le pas sur les relations humaines. Les postes qui y sont classés n'ont pas à exercer d'influence sur d'autres postes pour s'acquitter de leurs fonctions. La plupart des emplois de spécialiste ou exempts de fonction de surveillance ou d'encadrement sont classés en 1.</p>			
<p>Les aptitudes en relations humaines ne sont pas non plus à ce niveau essentielles au succès des titulaires à remplir leur poste, bien que la simple courtoisie et une efficacité dans les rapports avec autrui ne suffisent pas. Les titulaires doivent aussi être capables d'interagir avec leurs subordonnés et leurs supérieurs de façon plus soutenue ou indispensable qu'au niveau précédent. Les postes qui assument des fonctions de coordination à l'extérieur de leur division ou de leur ministère sont généralement classés au niveau 2. Les gestionnaires-techniciens l'ont généralement partie de cette catégorie.</p>			
<p>À ce niveau, les titulaires doivent être capables de motiver ou de convaincre les gens, ou encore de leur «vendre» des idées de manière à obtenir les résultats finis escomptés. Ils doivent pouvoir initier et maintenir des relations avec les autres et les amener à faire ce qu'ils n'auraient pas fait de leur propre chef. La plupart des postes de superviseur ou de gestionnaire l'ont partie de cette catégorie puisqu'ils doivent en principe gérer des relations humaines.</p>			

Le gestionnaire doit savoir comment s'y prendre pour gérer les activités de ses subalternes, ainsi que pour planifier, intégrer, harmoniser ou contrôler les résultats obtenus par ces derniers. La capacité de direction permet de mesurer la nécessité, pour le titulaire, de penser ou d'agir comme un gestionnaire.

2) ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE DIRECTION

Les gestionnaires n'ont pas besoin de posséder des connaissances spécialisées aussi approfondies que leurs subalternes pour assumer leurs responsabilités. Cependant, ils doivent posséder une bonne connaissance des domaines d'expertise de leurs subalternes pour être en mesure de gérer le travail de ces derniers. Les gestionnaires doivent également posséder une bonne connaissance des méthodes de gestion.

La plupart des postes de la catégorie de la gestion sont classés au niveau E ou à un niveau supérieur pour ce qui est de la compétence spécialisée, puisque les niveaux A à D sont considérés comme les niveaux de formation pour lesquels le titulaire est tenu de connaître uniquement ses fonctions, ainsi que les méthodes de travail fondamentales. À partir du niveau E, le titulaire doit non seulement connaître les techniques les plus appropriées dans une situation précise, mais également savoir pourquoi ces techniques sont appropriées. Il s'agit là d'une caractéristique propre aux postes de gestion.

Exemple : Une personne qui fait partie d'un groupe de pression doit posséder une connaissance approfondie des rouages de la législation et du gouvernement. Elle doit également connaître les principaux parlementaires, ainsi que leur rôle au sein du Parlement et leur position vis-à-vis de certaines questions, afin d'être en mesure de déterminer toutes les répercussions politiques d'une ligne de conduite et de remplir efficacement ses fonctions. Or, il est impossible d'acquérir ces connaissances dans un établissement d'enseignement.

Il convient de rappeler qu'il n'est pas essentiel de savoir comment le titulaire a acquis ses connaissances.

Tous ces éléments sont mesurables.

- o Un poste peut également exiger une *combinaison des deux*.
- o Un autre poste peut exiger une certaine *étendue* des connaissances et de la compétence (c'est-à-dire une connaissance superficielle de plusieurs domaines). C'est le cas, notamment, d'un généraliste responsable de l'administration de différents secteurs techniques ou fonctionnels.
- o Un poste peut exiger une certaine *profondeur* des connaissances et de la compétence (c'est-à-dire une vaste connaissance de certains domaines précis). C'est le cas, notamment, d'un spécialiste dans le domaine de la physique théorique de pointe.

EVALUATION DE LA COMPÉTENCE

2. CAPACITÉ DE DIRECTION

• • CAPACITÉ DE DIRECTION				
I. LIMITÉE :	II. HOMOGENE :	III. HÉTÉROGENE :	IV. LARGE :	V. GLOBALE :
Exécution ou supervision d'activités similaires dans leur contenu et leurs objectifs. La gestion n'est qu'une préoccupation secondaire de l'organisme.	Direction d'une unité administrative dont les activités sont similaires de par leur nature et leurs objectifs OU gestion d'une ou de sous-fonctions ou de plusieurs éléments d'une sous-fonction auprès de plusieurs unités administratives.	Direction d'une unité administrative importante dont les activités sont hétérogènes. OU gestion d'une ou de fonctions ayant une influence sur l'ensemble de l'organisme.	Direction d'une unité administrative importante dont les activités sont très variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats OU gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités de l'organisme.	Gestion de toutes les unités administratives et fonctions de l'organisme.
Ce niveau englobe les postes de premier niveau de supervision. Les titulaires sont très près des tâches d'exécution; ils supervisent directement les employés qui effectuent le travail ou des chefs de groupe. Ils doivent souvent tenir compte d'exigences relatives au déroulement d'activités connexes lorsqu'ils établissent des ordres de priorités ou des calendriers d'exécution. Ce niveau peut aussi comprendre des postes qui exigent peu ou pas de compétence en gestion.	On classe à ce niveau les gestionnaires affectés à la direction d'une seule fonction au sein d'un ministère. Les titulaires à ce niveau délèguent en grande partie aux subordonnés la supervision des différentes activités. Leurs responsabilités types consistent à intégrer divers services de soutien, éventuellement avec d'autres activités, et à coordonner avec des gestionnaires d'autres unités la planification et les activités d'exécution nécessaires à la réalisation de résultats finals. Ce niveau englobe également les postes qui coordonnent une fonction auprès de plusieurs unités opérationnelles au sein d'un ministère.	Ce niveau englobe les gestionnaires multifonctionnels. Le qualificatif «multifonctionnel» implique soit 1) la gestion d'au moins deux secteurs fonctionnels importants de par leur nature et leur envergure, ou 2) une importante diversité dans la nature des résultats finals escomptés de chaque secteur et 3) la nécessité de faire face à des exigences conflictuelles. On classe aussi à ce niveau les postes qui coordonnent une fonction majeure auprès de plusieurs unités opérationnelles au sein d'un ministère ou de l'ensemble de la Fonction publique.	Ce niveau est réservé aux postes qui doivent intégrer plusieurs fonctions d'un ministère en un tout opérationnel cohérent. Les titulaires doivent équilibrer les buts et objectifs d'activités diverses, parfois conflictuels sinon contradictoires, dans le meilleur intérêt de l'ensemble du Gouvernement. En général, les gestionnaires classés au-delà du niveau III chapeautent des fonctions ou des unités opérationnelles majeures dans des postes fonctionnels ou de soutien stratégiques clés qui ont une influence déterminante sur les activités d'un ministère.	Ce niveau correspond à des postes qui coordonnent l'ensemble des fonctions d'un ministère (sous-ministère, par exemple).

ÉLÉMENTS

La compétence comprend trois éléments.

Les connaissances pratiques ou spécialisées

Connaissance des procédures et des techniques spécialisées, ainsi que des disciplines scientifiques ou techniques.

La capacité de direction

Capacité de remplir des fonctions de gestion (c'est-à-dire diriger, intégrer, organiser, planifier, harmoniser, contrôler et évaluer diverses activités) ou d'agir comme un gestionnaire, peu importe si le poste en question se rapporte aux opérations, au soutien ou à l'administration.

Les aptitudes en relations humaines

Relations interpersonnelles concrètes.

Il convient de signaler que les connaissances et la compétence (possession du savoir et application de techniques) sont mesurées à la rubrique de la compétence spécialisée et de la compétence gestionnelle. Les aptitudes en relations humaines se rapportent uniquement au niveau de *compétence* requis pour entretenir des relations interpersonnelles fructueuses. Lorsque la *connaissance des personnes* et des rapports entre elles est importante (notamment dans le cas d'un poste du Personnel), elle est mesurée à la rubrique compétence pratique/spécialisée.

PROCESSUS

Évaluer le poste en fonction de chacun des éléments, dans n'importe quel ordre. Une fois l'évaluation terminée, comparer celle-ci avec le poste-repère approprié (section 3, page 21).

La description de chacun des éléments du facteur compétence est précédée d'une explication.

1) ÉVALUATION DES CONNAISSANCES PRATIQUES/SPECIALISÉES

Tous les postes exigent une certaine connaissance de procédures et techniques spécialisées et/ou d'un domaine scientifique ou d'une discipline académique.

EVALUATION DE LA COMPÉTENCE

1. COMPÉTENCE PRATIQUE, TECHNIQUE ET SPÉCIALISÉE

MÉTHODES PRATIQUES •				
TECHNIQUES SPÉCIALISÉES				
DISCIPLINES SCIENTIFIQUES				
A. COMPRÉHENSION SIMPLE : Connaissances de méthodes de travail simples et routinières, application de consignes de travail.				
B. APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES ÉLÉMENTAIRES : Capacité d'appliquer des méthodes de travail peu complexes et courantes et (ou) d'utiliser un équipement ou des machines de fonctionnement simple.				
C. APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES INTERMÉDIAIRES : Expériences dans l'application de normes et de méthodes de travail généralement bien définies et simples, mais pouvant occasionnellement demander une certaine adaptation. Des aptitudes relatives à l'utilisation d'équipement spécialisé peuvent être requises.				
D. APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES AVANCÉES : Compétence dans l'utilisation de méthodes ou de systèmes pratiques et moyennement complexes et (ou) aptitudes spécialisées requérant des connaissances techniques, généralement non théoriques.				
E. DIVERSIFIÉE OU SPÉCIALISÉE : Connaissances approfondies et aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de précédents OU connaissances de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou similaire.				
F. DIVERSIFIÉE OU SPÉCIALISÉE CONFIRMÉE : Connaissances et aptitudes étendues acquises par une expérience vaste et soutenue dans un ou des domaines requérant de posséder SOT des pratiques et des précédents divers et complexes, SOT des théories et des principes scientifiques, OU les deux.				
G. MAÎTRISE GLOBALE OU SPÉCIALISÉE : Maîtrise de théories, de principes et de techniques complexes OU compétences équivalentes, diversifiées et cumulatives acquises par une vaste expérience et (ou) une formation spéciale.				
H. ÉMINENTE : Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée.				

SECTION 2 LES TROIS FACTEURS D'ÉVALUATION

Il existe un barème pour chacun des trois facteurs d'évaluation prévus dans le système Hay. Ces barèmes ont été élaborés en fonction des exigences précises de la Fonction publique fédérale et sont mis à jour selon les besoins.

L'évaluateur peut utiliser les barèmes d'évaluation et examiner les éléments dans n'importe quel ordre, sauf pour les éléments incidence et ampleur de la responsabilité qui doivent être évalués en même temps (page 17). Autrement dit, l'évaluateur peut effectuer son travail comme il l'entend, mais il doit absolument examiner les trois facteurs d'évaluation, ainsi que tous les éléments secondaires.

COMPÉTENCE

DÉFINITION

La compétence correspond à l'ensemble des connaissances et à la compétence requises pour remplir efficacement les fonctions du poste, sans égard à la façon dont elles ont été acquises.

Deux expressions appellent des précisions, soit:

sans égard à la façon dont elles ont été acquises - l'évaluateur s'intéresse aux connaissances et à la compétence requises pour remplir les fonctions du poste, et non pas à la façon dont le titulaire a acquis ces connaissances et cette compétence. L'évaluateur devrait être en mesure de déterminer la compétence requise en consultant la description de tâches. Les phrases telles "le titulaire doit détenir une maîtrise en administration des affaires" ou "posséder une vaste connaissance du droit des affaires" peuvent être utiles mais l'évaluateur ne doit pas en tenir compte si elles ne sont pas accompagnées d'exemples quant à la façon dont ces qualités sont utilisées par le titulaire;

remplir efficacement les fonctions du poste - l'évaluateur mesure la compétence requise de la part du titulaire pour remplir efficacement toutes ses fonctions. Il ne doit pas tenir compte du rendement réel du titulaire (ou des titulaires antérieurs), étant donné qu'il évalue le poste et non le rendement du titulaire. Le rendement de ce dernier se reflète dans son traitement, et non dans les résultats d'évaluation du poste.

- **Les connaissances pratiques, techniques :** les connaissances pour répondre aux besoins pratiques, techniques et scientifiques du poste.

- **La capacité de direction** : la capacité de guider et d'intégrer les diverses fonctions pour un rôle en matière de gestion, que ce soit au niveau des activités d'exploitation, de soutien ou d'administration. Les compétences et les aptitudes peuvent s'exercer tant de façon directe que consultative (penser comme un gestionnaire).

• • •
Aptitudes en relations humaines : aptitudes pour entretenir de façon active, efficace et directe des relations humaines.

COMPÉTENCE

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE PRATIQUE, TECHNIQUE ET SPÉCIALISÉE
 Les plans de compétences et d'aptitudes pour être caractérisés par l'étendue (variété) ou la profondeur (complexité) ou les deux. Les postes requièrent, dans des combinaisons variables, diverses aptitudes et certaines connaissances sur beaucoup de sujets ou des connaissances approfondies sur quelques sujets. Ainsi, pour évaluer la compétence faut-il pouvoir répondre à la question suivante : « QUELS SONT LES APTITUDES ET LE DEGRÉ DE CONNAISSANCES NÉCESSAIRES, AINSI QUE L'ÉTENDUE ET LA COMPLEXITÉ DES SUEUX SUR LESQUELS CES CONNAISSANCES DOIVENT-ELLES PORTER ? »

FONCTION : ensemble d'activités variées qui, parce qu'elles sont au service d'objectifs communs, exigent des aptitudes similaires et sont d'une importance stratégique pour la société, sont habituellement dirigées par un membre de la haute direction.

SOUS-FONCTION : activités majeures faisant partie d'une fonction mais plus homogènes que celle-ci.

ÉLÉMENT : partie d'une sous-fonction, habituellement de nature très spécialisée destinée en étendue ou d'impact limité.

ÉLÉMENT : partie d'une sous-fonction, habituellement de nature très spécialisée, restreinte en étendue ou d'impact limité.

• • CAPACITÉ DE DIRECTION

DISCIPLINES SCIENTIFIQUES	TECHNIQUES SPÉCIALISÉES	MÉTHODES PRATIQUES *	** CAPACITÉ DE DIRECTION														
			*** APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES														
A	B	C	D	E	F	G	H	I. LIMITE :	II. HOMOGÈNE :	III. HÉTÉROGÈNE :	IV. LARGE :	V. GLOBALE :					
simples et routinières, application de consignes de travail.	APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES ÉLÉMENTAIRES : Capacité d'appliquer des méthodes de travail peu complexes et courantes et (ou) d'utiliser un équipement ou des machines de fonctionnement simple.	APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES INTERMÉDIAIRES : Expérience dans l'application de normes et de méthodes de travail généralement bien définies et simples, mais pouvant occasionnellement demander une certaine adaptation. Des aptitudes relatives à l'utilisation d'équipement spécialisé peuvent être requises.	APTITUDES ET (OU) CONNAISSANCES AVANCÉES : Compétence dans l'utilisation des systèmes pratiques couramment employés (ou) aptitudes spécialisées requérant des connaissances techniques, généralement non théoriques.	DIVERSIFIÉE OU SPÉCIALISÉE : Connaissances approfondie et aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de procédures OU connaissance de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou similaire.	DIVERSIFIÉE OU SPÉCIALISÉE CONFIRMÉE : Connaissances et aptitudes étendues acquises par une expérience vaste et soutenue dans un ou des domaines requérant de posséder SOIT des pratiques et des précédents divers et complexes, SOIT des théories et des principes scientifiques, OU les deux.	MAÎTRISE GLOBALE OU SPÉCIALISÉE : Maîtrise de théories, de principes et de techniques complexes OU compétences équivalentes, diversifiées et cumulatives acquises par une vaste expérience et (ou) une formation spéciale.	ÉMINENTE : Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée.	Exécution ou supervision d'activités similaires dans leur contenu et leurs objectifs, combinée avec une compréhension convenable des autres activités de l'organisme.	Direction d'une unité administrative dont les activités sont relativement similaires de par leur nature et de sous-fonctions ou de plusieurs éléments d'une sous-fonction auprès de plusieurs unités administratives.	Direction d'une unité administrative importante dont les activités sont sensiblement variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats mais et/la nature de leurs résultats mais OU gestion d'une ou de fonctions importantes influençant sur l'ensemble de l'organisme.	Direction d'une unité administrative d'envergure dont les activités sont très variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats mais OU gestion d'une ou de fonctions déterminantes sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisme.	Gestion de toutes les unités administratives et fonctions de l'organisme.					
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200			
57	66	76	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264			
66	76	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	304			
76	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	304	350			
87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	304	350	400			
100	115	132	132	152	175	200	200	230	264	304	350	400	460	528			
115	132	152	152	175	200	200	230	264	304	350	400	460	528	608			
132	152	175	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	688	768			
152	175	200	200	230	264	304	350	400	460	528	608	688	768	848			
175	200	230	230	264	304	350	400	460	528	608	688	768	848	928			
200	230	264	264	304	350	400	460	528	608	688	768	848	928	1008			
230	264	304	304	350	400	460	528	608	688	768	848	928	1008	1088			
264	304	350	350	400	460	528	608	688	768	848	928	1008	1088	1168			
304	350	400	400	460	528	608	688	768	848	928	1008	1088	1168	1248			
350	400	460	460	528	608	688	768	848	928	1008	1088	1168	1248	1328			
400	460	528	528	608	688	768	848	928	1008	1088	1168	1248	1328	1408			
460	528	608	608	688	768	848	928	1008	1088	1168	1248	1328	1408	1488			
528	608	688	688	768	848	928	1008	1088	1168	1248	1328	1408	1488	1568			
608	688	768	768	848	928	1008	1088	1168	1248	1328	1408	1488	1568	1648			
688	768	848	848	928	1008	1088	1168	1248	1328	1408	1488	1568	1648	1728			
768	848	928	928	1008	1088	1168	1248	1328	1408	1488	1568	1648	1728	1808			
848	928	1008	1008	1088	1168	1248	1328	1408	1488	1568	1648	1728	1808	1888			
928	1008	1088	1088	1168	1248	1328	1408	1488	1568	1648	1728	1808	1888	1968			
1008	1088	1168	1168	1248	1328	1408	1488	1568	1648	1728	1808	1888	1968	2048			
1088	1168	1248	1248	1328	1408	1488	1568	1648	1728	1808	1888	1968	2048	2128			
1168	1248	1328	1328	1408	1488	1568	1648	1728	1808	1888	1968	2048	2128	2208			
1248	1328	1408	1408	1488	1568	1648	1728	1808	1888	1968	2048	2128	2208	2288			
1328	1408	1488	1488	1568	1648	1728	1808	1888	1968	2048	2128	2208	2288	2368			
1408	1488	1568	1568	1648	1728	1808	1888	1968	2048	2128	2208	2288	2368	2448			
1488	1568	1648	1648	1728	1808	1888	1968	2048	2128	2208	2288	2368	2448	2528			
1568	1648	1728	1728	1808	1888	1968	2048	2128	2208	2288	2368	2448	2528	2608			
1648	1728	1808	1808	1888	1968	2048	2128	2208	2288	2368	2448	2528	2608	2688			
1728	1808	1888	1888	1968	2048	2128	2208	2288	2368	2448	2528	2608	2688	2768			
1808	1888	1968	1968	2048	2128	2208	2288	2368	2448	2528	2608	2688	2768	2848			
1888	1968	2048	2048	2128	2208	2288	2368	2448	2528	2608	2688	2768	2848	2928			
1968	2048	2128	2128	2208	2288	2368	2448	2528	2608	2688	2768	2848	2928	3008			
2048	2128	2208	2208	2288	2368	2448	2528	2608	2688	2768	2848	2928	3008	3088			
2128	2208	2288	2288	2368	2448	2528	2608	2688	2768	2848	2928	3008	3088	3168			
2208	2288	2368	2368	2448	2528	2608	2688	2768	2848	2928	3008	3088	3168	3248			
2288	2368	2448	2448	2528	2608	2688	2768	2848	2928	3008	3088	3168	3248	3328			
2368	2448	2528	2528	2608	2688	2768	2848	2928	3008	3088	3168	3248	3328	3408			
2448	2528	2608	2608	2688	2768	2848	2928	3008	3088	3168	3248	3328	3408	3488			
2528	2608	2688	2688	2768	2848	2928	3008	3088	3168	3248	3328	3408	3488	3568			
2608	2688	2768	2768	2848	2928	3008	3088	3168	3248	3328	3408	3488	3568	3648			
2688	2768	2848	2848	2928	3008	3088	3168	3248	3328	3408	3488	3568	3648	3728			
2768	2848	2928	2928	3008	3088	3168	3248	3328	3408	3488	3568	3648	3728	3808			
2848	2928	3008	3008	3088	3168	3248	3328	3408	3488	3568	3648	3728	3808	3888			
2928	3008	3088	3088	3168	3248	3328	3408	3488	3568	3648	3728	3808	3888	3968			
3008	3088	3168	3168	3248	3328	3408	3488	3568	3648	3728	3808	3888	3968	4048			
3088	3168	3248	3248	3328	3408	3488	3568	3648	3728	3808	3888	3968	4048	4128			
3168	3248	3328	3328	3408	3488	3568	3648	3728	3808	3888	3968	4048	4128	4208			
3248	3328	3408	3408	3488	3568	3648	3728	3808	3888	3968	4048	4128	4208	4288			
3328	3408	3488	3488	3568	3648	3728	3808	3888	3968	4048	4128	4208	4288	4368			
3408	3488	3568	3568	3648	3728	3808	3888	3968	4048	4128	4208	4288	4368	4448			
3488	3568	3648	3648	3728	3808	3888	3968	4048	4128	4208	4288	4368	4448	4528			
3568	3648	3728	3728	3808	3888	3968	4048	4128	4208	4288	4368	4448	4528	4608			
3648	3728	3808	3808	3888	3968	4048	4128	4208	4288	4368	4448	4528	4608	4688			
3728	3808	3888	3888	3968	4048	4128	4208	4288	4368	4448	4528	4608	4688	4768			
3808	3888	3968	3968	4048	4128	4208	4288	4368	4448	4528	4608	4688	4768	4848			
3888	3968	4048	4048	4128	4208	4288	4368	4448	4528	4608	4688	4768	4848	4928			
3968	4048	4128	4128	4208	4288	4368	4448	4528	4608	4688	4768	4848	4928	5008			
4048	4128	4208	4208	4288	4368	4448	4528	4608	4688	4768	4848	4928	5008	5088			
4128	4208	4288	4288	4368	4448	4528	4608	4688	4768	4848	4928	5008	5088	5168			
4208	4288	4368	4368	4448	4528	4608	4688	4768	4848	4928	5008	5088	5168	5248			
4288	4368	4448	4448	4528	4608	4688	4768	4848	4928	5008	5088	5168	5248	5328			
4368	4448	4528	4528	4608	4688	4768	4848	4928	5008	5088	5168	5248	5328	5408			
4448	4528	4608	4608	4688	4768	4848	4928	5008	5088	5168	5248	5328	5408	5488			
4528	4608	4688	4688	4768	4848	4928	5008	5088	5168	5248	5328	5408	5488	5568			
4608	4688	4768	4768	4848	4928	5008	5088	5168	5248	5328	5408	5488	5568	5648			
4688	4768	4848	4848	4928	5008	5088	5168	5248	5328	5408	5488	5568	5648	5728			
4768	4848	4928	4928	5008	5088	5168	5248	5328	5408	5488	5568	5648	5728	5808			
4848	4928	5008	5008	5088	5168	5248	5328	5408	5488	5568	5648	5728	5808	5888			
4928	5008	5088	5088	5168	5248	5328	5408	5488	5568	5648	5728	5808	5888	5968			
5008	5088	5168	5168	5248	5328	5408	5488	5568	5648	5728	5808	5888	5968	6048			
5088	5168	5248	5248	5328	5408	5488	5568	5648	5728	5808	5888	5968	6048	6128			
5168	5248	5328	5328	5408	5488	5568	5648	5728	5808	5888	5968	6048	6128	6208			
5248	5328	5408	5408	5488	5568	5648	5728	5808	5888	5968	6048	6128	6208	6288			
5328	5408	5488	5488	5568	5648	5728	5808	5888	5968	6048	6128	6208	6288	6368			
5408	5488	5568	5568	5648	5728	5808	5888	5968	6048	6128	6208	6288	6368	6448			
5488	5568	5648	5648	5728	5808	5888	5968	6048	6128	6208	6288	6368	6448	6528			
5568	5648	5728	5728	5808	5888	5968	6048	6128	6208	6288	6368	6448	6528	6608			
5648	5728	5808	5808	5888	5968	6048	6128	6208	6288	6368	6448	6528	6608	6688			
5728	5808	5888	5888	5968	6048	6128	6208	6288	6368	6448	6528	6608	6688	6768			
5808	5888	5968	5968	6048	6128	6208	6288	6368	6448	6528	6608	6688	6768	6848			
5888	5968	6048	6048	6128	6208	6288	6368										

May:

Conseillers en administration

IL EST PEU COMMUN DE SITUER DES POSTES DANS LES ZONES GRISES DE CES BARÈMES D'ÉVALUATION.

Dans cet exemple, la cote 460 chevauche deux cases. Le chevauchement permet à l'évaluateur d'accorder une cote donnée dans la case la plus appropriée pour le poste en question.

3) Déplacement vers le haut ou vers le bas

En raison de la nature évolutive et particulière des postes de la catégorie de la gestion, les définitions des barèmes d'évaluation sont générales plutôt que spécifiques. Elles constituent des lignes directrices et non pas des règles absolues.

Une fois de plus, l'évaluateur doit faire preuve de discernement pour déceler les différences tout au long de l'axe.

Exemple : L'évaluateur pourrait attribuer la cote G IV 3 dans le barème d'évaluation, tout en notant un rapprochement du niveau H pour ce qui est de la compétence pratique, technique ou spécialisée. Une telle situation dénote un déplacement vers le haut pour cet élément et, par conséquent, pour le facteur dans son ensemble.

L'évaluation devrait alors

- 1) indiquer où se situe le déplacement vers le haut ou vers le bas; la façon la plus simple de le faire consiste à tracer une flèche à côté de l'élément dans le barème d'évaluation (dans le cas présent, G+ IV 3);
 - 2) choisir la cote supérieure que renferme la case du barème d'évaluation où il a classé le poste (dans le cas présent, 1056 plutôt que 800 ou 920 dans le barème d'évaluation de la compétence).
- Ces deux mesures attireront l'attention de l'évaluateur au moment de la vérification des résultats d'évaluation, et lui faciliteront la tâche pour rédiger la justification.

4) Zones ombrées des barèmes d'évaluation

Les barèmes d'évaluation renferment quelques zones ombrées qui servent d'indicateurs pour l'évaluation. Bien qu'il soit possible de caser un poste dans ces zones, c'est plutôt rare. En fait, l'évaluateur ne doit pas utiliser ces cases à moins de motifs tout à fait exceptionnels.

o *de la comparaison avec d'autres postes* - lorsque deux postes sont classés dans la même case, l'évaluateur peut indiquer la différence entre les deux en attribuant un nombre plus élevé à l'un des deux postes.

Les définitions suivantes fournissent des lignes directrices supplémentaires pour déterminer l'écart entre les cotes:

Aucune différence L'évaluateur attribue la même cote à deux postes lorsqu'il est incapable d'y déceler une différence notable dans le degré d'un élément ou d'un facteur.

Différence à peine Lorsque l'évaluateur décelé une différence à peine perceptible entre deux postes (c'est-à-dire une différence qui devient apparente uniquement après une analyse approfondie des deux postes en question), il attribue une cote qui représente un écart d'un échelon.

Exemple : de 350 à 400.

Différence marquée Lorsque l'évaluateur constate une différence marquée entre deux postes, mais uniquement après une analyse approfondie des deux postes en question, la différence représente probablement un écart de deux échelons.

Exemple : de 350 à 460.

Différence évidente Lorsque l'évaluateur constate une différence après un simple examen superficiel, il doit attribuer une cote qui représente un écart de trois échelons ou plus.

Exemple : de 350 à 528 ou plus.

Remarque : Lorsque la comparaison d'une nouvelle évaluation à une évaluation antérieure ou à un poste-repère permet de constater une différence aussi évidente, cela signifie probablement que le poste utilisé aux fins de la comparaison est inapproprié, et que l'évaluateur aurait intérêt à trouver un poste plus approprié, du moins pour le facteur à l'étude.

La précision du système de cotes numériques est également assurée par le biais de chevauchement des cotes, comme dans l'exemple ci-dessous.

350	400	460
460	528	608

TUYAUX POUR L'ÉVALUATION

1) Le système de cotes numériques

Le système de cotes numériques employé dans tous les barèmes d'évaluation est géométrique, et sa progression est de 15 p. 100 d'un nombre à l'autre.

Exemple : de 350 à 400, à 460 à 528, à 608 à 700, et ainsi de suite, pour les facteurs compétence et finalité.

Ces échelons, ainsi que l'écart de 15 p. 100 entre chacun, sont à la base du système Hay. Cependant, cet écart ne doit pas être considéré comme une coupure, mais plutôt comme un point le long d'un axe continu.

Exemple : Le barème d'évaluation de la capacité de direction comporte cinq colonnes; cela ne signifie pas qu'il existe cinq niveaux différents de compétence, mais plutôt cinq repères le long de l'axe.

2) Constatation des écarts

Le système de cote numérique adopte une présentation structurée à partir de laquelle l'évaluateur détermine le nombre de points à attribuer. Cependant, il doit faire preuve de discernement.

Exemple : Ce processus conduit d'abord à identifier la case à laquelle le poste appartient. Cependant cette case renferme plus d'une cote.

528
608
700

Le choix d'une cote définitive permet de préciser encore davantage l'évaluation en fonction

o **de la certitude de l'évaluateur en ce qui a trait à la case choisie** - étant donné que le barème d'évaluation représente un plan continu sur chaque axe, l'évaluateur peut choisir une case sans être convaincu que celle-ci est entièrement appropriée. En pareil cas, il devrait choisir la cote inférieure ou supérieure contenue dans la case, afin de traduire plus précisément la tendance du poste.

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation d'un poste peut être confiée à un agent de classification ou à un gestionnaire organique travaillant seul ou faisant partie d'un comité d'évaluation. Le processus est le même dans les deux cas sauf que les comités d'évaluation doivent obtenir l'appui de tous leurs membres à chaque étape du processus.

1) Examiner la description de tâches

Avant d'entreprendre son travail, l'évaluateur doit obtenir la plus récente version de la description de tâches, ainsi que l'organigramme indiquant le niveau hiérarchique du poste à évaluer. Il doit également obtenir des renseignements détaillés (y compris les résultats de l'évaluation) au sujet des postes de niveau comparable ou supérieur au sein de l'organisation. En cas de données contradictoires, l'évaluateur devrait consulter la source d'information appropriée (notamment le gestionnaire organique).

2) Procéder à l'évaluation du poste

Se fondant sur les trois facteurs d'évaluation des barèmes Hay (décrits à la section 2), ainsi que sur les postes-repères (Annexe C), l'évaluateur examine le poste puis fait le total des points attribués.

3) Vérifier les résultats de l'évaluation

En analysant le rapport entre la pondération de chaque facteur sous forme de pourcentages et du profil obtenus (section 4), l'évaluateur vérifie l'exactitude des résultats.

4) Comparer les résultats d'évaluation à ceux d'autres postes

À l'aide de l'organigramme et des résultats d'évaluation d'autres postes au sein du ministère ou de l'organisme, l'évaluateur confirme la validité des résultats obtenus. Il peut vouloir consulter de nouveau les postes-repères figurant à l'Annexe C.

5) Rédiger la justification

Une fois les résultats d'évaluation vérifiés, l'évaluateur doit les étayer au moyen d'une justification écrite (l'Annexe C fournit des exemples).

6) Classer le poste

Enfin, l'évaluateur classe le poste en fonction du total de points attribués. (Annexe A).

SECTION 1 INTRODUCTION

Le Guide que voici a pour but d'aider les évaluateurs à bien comprendre l'approche adoptée pour évaluer les postes de la catégorie de la gestion. Il s'adresse tant aux agents de classification qu'aux gestionnaires organiques, qu'ils travaillent seuls ou qu'ils fassent partie d'un comité d'évaluation.

La méthode d'évaluation utilisée au sein de l'administration fédérale est fondée sur les barèmes d'évaluation et la méthode du profil du plan Hay (ou "système Hay"). Le présent Guide constitue la plus récente mise à jour du système de classification, et remplace toutes les éditions antérieures de la Norme de classification des postes de la catégorie de la gestion.

Ce Guide devrait servir d'ouvrage de référence et non pas de cadre rigide. Il ne fournit pas de réponses détaillées à toutes les questions possibles, mais plutôt des lignes directrices pour une application valable, logique et rationnelle des renseignements fournis ici et dans les séances de formation.

Le Guide renferme quatre sections énonçant les outils de travail nécessaires pour effectuer une évaluation et justifier les résultats obtenus.

La Section 1 décrit brièvement le processus d'évaluation, et fournit quelques tuyaux pour l'application des barèmes Hay.

La Section 2 décrit les trois facteurs d'évaluation, c'est-à-dire la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

La Section 3 explique comment utiliser les postes-repères.

La Section 4 explique le processus de vérification des résultats d'évaluation.

Le Guide renferme des annexes dans lesquelles on retrouve :

- une définition de la catégorie de la gestion (groupes de la direction et de la gestion supérieure);
- la fourchette numérique des divers niveaux de classification;
- les barèmes d'évaluation Hay;
- les postes-repères.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 :	INTRODUCTION	Page 1
SECTION 2 :	LES TROIS FACTEURS D'ÉVALUATION	Page 6
	- LA COMPÉTENCE	Page 11
	- L'INITIATIVE CREATRICE	Page 15
	- LA FINALITÉ	Page 21
SECTION 3 :	LES POSTES-REPÈRES	Page 26
SECTION 4 :	LA VÉRIFICATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION	Page 36
ANNEXE A :	Définitions : Catégorie de la gestion	Page A-1
	Groupe de la direction et de la gestion supérieure	
ANNEXE B :	Barèmes d'évaluation du plan Hay	Page A-3
ANNEXE C :	Postes-repères	Publication séparée

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnement et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT43-88/1990
ISBN 0-660-55758-4

Publié par : Groupe de la Politique, classification et organisation
Catégorie de la gestion
Direction de la politique du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor
Avril 1990

GUIDE D'ÉVALUATION DES POSTES

CATÉGORIE DE LA GESTION



Catégorie de la gestion

Guide d'évaluation des postes

